

Mehr Freiwillige im Fussballverein

Eine Methode zur Gewinnung und Bindung Freiwilliger
im Fussballverein

Abschlussbericht

Institut für Sportwissenschaft, ISPW
Universität Bern

Mariëlle Splinter, Benjamin Egli, Torsten Schlesinger & Siegfried Nagel

August 2013

Allgemeine Angaben

Titel des Projekts:	Mehr Freiwillige im Fussballverein – Eine Methode zur Gewinnung und Bindung Freiwilliger im Fussballverein
Verantwortliche Projektleitung:	Prof. Dr. Siegfried Nagel, Universität Bern Institut für Sportwissenschaft, Abt. Sportwissenschaft III Bremgartenstr. 145, 3012 Bern Tel.: 031 631 5153 E-Mail: siegfried.nagel@ispw.unibe.ch
Operative Projektleitung:	Mariëlle Splinter, Universität Bern Institut für Sportwissenschaft, Abt. Sportwissenschaft III Bremgartenstr. 145, 3012 Bern Tel.: 031 631 5666 E-Mail: marielle.splinter@ispw.unibe.ch
Wissenschaftliche Mitarbeit:	Benjamin Egli, Universität Bern Institut für Sportwissenschaft, Abt. Sportwissenschaft III Bremgartenstr. 145, 3012 Bern Tel.: 031 631 5667 E-Mail: benjamin.egli@ispw.unibe.ch Dr. Torsten Schlesinger, Universität Bern Institut für Sportwissenschaft, Abt. Sportwissenschaft III Bremgartenstr. 145, 3012 Bern Tel.: 031 631 5152 E-Mail: torsten.schlesinger@ispw.unibe.ch
Kooperationspartner:	Alex Miescher, Schweizerischer Fussballverband SFV, Generalsekretär, Worbstrasse 48, 3074 Muri b. Bern, E-Mail: miescher.alex@football.ch
Laufzeit des Projekts:	1. April 2012 - 31. Juli 2013
Berichtsart:	Schlussbericht
Berichtszeitraum:	Der Schlussbericht bezieht sich auf die oben genannte Projektlaufzeit. Der Schlussbericht liefert einen umfassenden Überblick zu grundlegenden theoretischen Überlegungen sowie zu den wichtigsten Forschungsergebnissen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung und Problemstellung.....	7
1.1	Problem der Freiwilligenarbeit in Sportvereinen	7
1.2	Problem der Freiwilligenarbeit im Fussball	9
2.	Projekt „Mehr Freiwillige im Fussballverein“	10
2.1	Die Methode kurz erklärt.....	10
2.2	Workshop 1.....	10
2.3	Workshop 2.....	11
2.4	Workshop 3.....	12
2.5	Workshop 4.....	12
3.	Durchführung des Projekts	14
4.	Ergebnisse der Mitgliederbefragung „Wir Fussballmitglieder sind gefragt“	18
4.1	Stichprobenmerkmale	19
4.2	Ehrenamtliche Mitarbeit	21
4.3	Zu den Mitarbeitserwartungen und -zufriedenheit	31
5.	Prozessevaluation in den Vereinen	38
5.1	Evaluation des Problemdrucks der Freiwilligenarbeit.....	38
5.2	Umsetzung der einzelnen Schritte	40
5.3	Ergebnisse der Freiwilligengewinnung	42
5.4	Evaluation der Projektziele.....	43
5.5	Darstellung der Freiwilligengewinnung in den einzelnen Vereinen	45
6.	Evaluation der Workshops.....	57
6.1	Evaluation der Workshop-Dokumente	57
6.2	Evaluation des Zeitaufwands der Hausaufgaben.....	59
6.3	Gesamtbeurteilung der Workshops (Workshops 1 – 4).....	60
6.4	Anregungen zur Verbesserung der Workshops und des Handbuchs.....	60
7.	Zusammenfassung und Ausblick	63
8.	Literaturverzeichnis	66
	Anhang 1: Teilnehmerlisten der Infoabende	68
	Anhang 2: Kampagneunterlagen der Vereine	70
	FC Laupen	70
	FC Niederlenz.....	74
	SV Sumiswald	76
	SC Schwyz.....	77
	FC Teufen.....	80
	FC Wiedikon.....	82
	Anhang 3: Offene Feedbacks der Workshopteilnehmer zu den Workshops	89
	Feedbacks Workshop 1	89
	Feedbacks Workshop 2.....	89
	Feedback Workshop 3	90
	Feedback Workshop 4	90

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilnehmer Workshoprunde 1 (Muri BE).....	14
Tabelle 2: Teilnehmer Workshoprunde 2 (Gossau SG).....	15
Tabelle 3: Allgemeine Daten der Vereine.....	15
Tabelle 4: Ausgangslage zur Freiwilligenarbeit in den Vereinen.....	16
Tabelle 5: Mitgliederbefragung differenziert nach Status der Mitarbeit im Verein.....	19
Tabelle 6: Mitgliederzahl - Vergleich Grundgesamtheit und Stichprobe.....	20
Tabelle 7: Alter: Vergleich Grundgesamtheit (Aktivmitgliedschaften) und Stichprobe.....	20
Tabelle 8: Freiwilliges Engagement differenziert nach Alter.....	22
Tabelle 9: Freiwilliges Engagement differenziert nach Bildungsniveau.....	24
Tabelle 10: Freiwilliges Engagement differenziert nach Einkommen.....	24
Tabelle 11: Freiwilliges Engagement differenziert nach Erwerbsstatus.....	25
Tabelle 12: Freiwilliges Engagement differenziert nach sozialer und emotionaler Verbundenheit.....	26
Tabelle 13: Freiwilliges Engagement differenziert nach gemeinschaftlichem Interesse und Engagement.....	26
Tabelle 14: Freiwilliges Engagement differenziert nach Mitgliedschaftsdauer.....	27
Tabelle 15: Freiwilliges Engagement differenziert nach Aktivjahre.....	27
Tabelle 16: Freiwilliges Engagement differenziert nach Vereinsaustrittsrisiko.....	27
Tabelle 17: Tätigkeitsbereiche formaler Mitarbeit.....	28
Tabelle 18: Rangfolge der Mitarbeitserwartungen.....	32
Tabelle 19: Beurteilung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit spezifischen Mitarbeits- bedingungen.....	34
Tabelle 20: Vergleich Wichtigkeit und Zufriedenheit.....	36
Tabelle 21: Durchführung der Schritte MFiF in den Vereinen.....	41
Tabelle 22: Ergebnisse der Freiwilligengewinnung aller teilnehmenden Vereine.....	42
Tabelle 23: Projektziele MFiF.....	43
Tabelle 24: Verankerung des Projekts in den einzelnen Vereinen.....	44
Tabelle 25: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Laupen.....	45
Tabelle 26: Ergebnisse Freiwilligengewinnung SV Sumiswald.....	46
Tabelle 27: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Niederlenz.....	47
Tabelle 28: Ergebnisse Freiwilligengewinnung SC Schwyz.....	49
Tabelle 29: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Weissenstein.....	50
Tabelle 30: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Urnäsch.....	51
Tabelle 31: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Teufen.....	52
Tabelle 32: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Wiedikon.....	54
Tabelle 33: Ergebnisse Freiwilligengewinnung SC Brühl St. Gallen.....	55
Tabelle 34: Evaluation der Dokumente Workshop 1.....	57
Tabelle 35: Evaluation der Dokumente Workshop 2.....	57
Tabelle 36: Evaluation der Dokumente Workshop 3.....	58
Tabelle 37: Evaluation der Dokumente Workshop 4.....	58
Tabelle 38: Beurteilung der Dokumente insgesamt.....	58

Tabelle 39: Qualität der Dokumente	59
Tabelle 40: Zeitaufwand der Hausaufgaben.....	59
Tabelle 41: Zeitaufwand zwischen den Workshops.....	59
Tabelle 42: Gesamte Beurteilung der Workshops.....	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitplan MFiF	14
Abbildung 2: Organisation der Freiwilligenarbeit im Verein	17
Abbildung 3: Geschlecht: Vergleich Grundgesamtheit und Stichprobe	20
Abbildung 4: Freiwilliges Engagement differenziert nach Geschlecht	22
Abbildung 5: Vergleich Kinder im Verein.....	23
Abbildung 6: Ämterkumulation der Amtsträger	29
Abbildung 7: Motivation zum Ehrenamt	29
Abbildung 8: Finanzielle Entschädigung der formal Engagierten	30
Abbildung 9: Tätigkeitsbereiche differenziert nach Geschlecht	31
Abbildung 10: Beurteilung der (globalen) Mitarbeitszufriedenheit.....	33
Abbildung 11: Mitarbeitszufriedenheitsportfolio für einzelne Merkmale der Arbeits- bedingungen in Fussballvereinen	36
Abbildung 12: Zeitplan der Evaluation.....	38
Abbildung 13: Problemdruck der teilnehmenden Vereine.....	40

1. Einleitung und Problemstellung

In Fussballvereinen stellt die ehrenamtliche Mitarbeit die wichtigste Ressource dar, um Sportangebote in ausreichendem Masse und vergleichsweise preisgünstig realisieren zu können. Obwohl nach wie vor sehr viele Menschen ehrenamtlich in Sportvereinen tätig sind, stellt ein stabiles und dauerhaftes freiwilliges Engagement der Mitglieder keine Selbstverständlichkeit mehr dar. Auch aufgrund dieser Herausforderungen steht das Thema Ehrenamt beim Schweizerischen Fussballverband (SFV) ganz weit oben auf der Prioritätenliste. Die 1.450 Fussballvereine des SFV brauchen gemäss Angabe von Generalsekretär Alex Miescher insgesamt etwa 50.000 ehrenamtliche Mitarbeiter¹. In diesem Zusammenhang wurde die Methode „Mehr Freiwillige in kurzer Zeit“ (MFKZ), eine Gewinnungs- und Bindungsmethode von Freiwilligen für Sportvereine aus den Niederlanden auf die Schweizer Fussballvereine übertragen. Dazu ist die Methode „Mehr Freiwillige in kurzer Zeit“ für den SFV in Kooperation mit dem Institut für Sportwissenschaft der Universität Bern (ISPW) übersetzt, angepasst, durchgeführt und wissenschaftlich begleitet worden. Dadurch entstand die neue Methode „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ für Schweizer Fussballvereine. In diesem Abschlussbericht steht folgende forschungsleitende Frage im Zentrum:

Können Fussballvereine erfolgreich Freiwillige durch die Anwendung der Methode „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ gewinnen?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, wird das Vorgehen der Methode „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ genau beschrieben (Kapiteln 2 & 3). In einem ersten Schritt werden die einzelnen Workshops und die konkreten Schritte präzisiert. Darauf folgend wird eine Mitgliederbefragung theoretisch aufgearbeitet und die empirischen Resultate dargestellt (Kapitel 4). Die Mitgliederbefragung und die daraus resultierenden Erkenntnisse sollen die Stärken und Schwächen der Vereine aufzeigen. Dazu werden die Erwartungen und die Zufriedenheit der Vereinsmitglieder mit einzelnen Bedingungen im Verein abgefragt. Die Ergebnisse bieten der Vereinsführung Anknüpfungspunkte, um die Vereinsstruktur und insbesondere die Arbeitsbedingungen für freiwillige Mitarbeiter anzupassen und zu optimieren. In den nächsten Kapiteln werden die einzelnen Schritte und die Dokumente des Projekts evaluiert (Kapiteln 5 & 6), bevor abschliessend eine kritische Reflexion und ein Ausblick auf weiterführende Projekte folgen (Kapitel 7).

1.1 Problem der Freiwilligenarbeit in Sportvereinen

Die Schweiz ist ein Land der Vereine. Jeder vierte Schweizer im Alter von 10 bis 75 Jahren ist Mitglied in einem Sportverein. Die Schweizer Sportvereine sind eine der wichtigsten Sportanbieter. Über 20'000 Sportvereine sorgen für ein umfangreiches Sportangebot, das weitgehend auf der Arbeit von 735'000 Freiwilligen beruht. Die Freiwilligenarbeit ist die

¹ Obwohl eine Vielzahl von Frauen ehrenamtlich in Sportvereinen aktiv ist, wird aus Gründen der Lesbarkeit im Rahmen der Ausarbeitung auf die Darstellung der weiblichen Form weitgehend verzichtet. Die Verwendung der männlichen Form impliziert jedoch stets die gleichzeitige Berücksichtigung der weiblichen Form.

zentrale Ressource von Vereinen, die durch 285'000 Ehrenamtliche² und 450'000 Helfer³ geleistet wird. Nicht nur die Ehrenamtlichen, sondern auch die freiwillige Helfer sind von zentraler Bedeutung, um das kostengünstige Angebot der Sportvereine realisieren zu können. Zusammen sorgen sie dafür, dass die Vereinsarbeit (zum Beispiel Trainings, Spiele, Vereinsführung, Sportveranstaltungen, Vereinsfeste, Wartung und Pflege des Clubhauses oder der Sportanlagen) erledigt werden. Insgesamt sind in Schweizer Sportvereinen über 300'000 Ämter zu besetzen. Rund 285'000 Stellen sind durch Ehrenamtliche besetzt, während die restlichen 17'500 Positionen mit über 2000 Franken pro Jahr entschädigt werden. Der Anteil an entschädigter Arbeit hat in den letzten 15 Jahren mit 3% zugenommen. 1996 waren noch 97% der Ämter ehrenamtlich besetzt, während in 2010 94% der Ämter durch Ehrenamtlichen erledigt wurden (zu den einzelnen Daten vgl. Lamprecht, Fischer & Stamm, 2012a).

Trotz des Anstiegs der entschädigten Arbeit bleibt die Freiwilligenarbeit das Fundament des Schweizer Vereinssports. Müsste die Freiwilligenarbeit nämlich bezahlt werden, so wären dazu ungefähr 1.9 Milliarden Franken nötig. Falls von den Mitgliedern verlangt würde, dass sie diese Kosten aufzubringen haben, dürfte ein durchschnittlicher Vereinsbetrag von heute rund 100 Franken auf rund 1000 Franken ansteigen. Da die bezahlte Arbeit für die meisten Vereine keine Alternative zur freiwilligen Mitarbeit bietet, sind die Gewinnung und Bindung der Freiwilligen sehr wichtig für viele Vereine. Nach Aussagen der Vereine hat die Anzahl der Mitglieder mit einer reinen Konsumhaltung in den letzten 15 Jahren zugenommen (von 33% in 1996 auf 39% in 2010). Die Vereinsbefragung zeigt aber auch, dass nicht eine Verschlechterung des Vereinsklimas als Grund genannt werden kann. Das Gegenteil ist der Fall. Heute stimmen 80% der Vereine der Aussage zu „unser Verein besitzt ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl“, 1996 waren es 67% (vgl. Lamprecht et al., 2012a).

Warum bereitet es den Vereinen (neben der zugenommenen Konsumhaltung der Mitglieder) grosse Mühe, immer wieder neue freiwillige Mitarbeiter zu finden? Grundsätzlich ist das Problem der Gewinnung und Bindung neuer freiwilliger Mitarbeiter nicht neu. Die Probleme dazu werden in der Literatur bereits seit den 1960er und 1970er Jahren beschrieben (vgl. Lenk 1972). Denn das Freiwilligenproblem ist systemimmanent. Aufgrund der Freiwilligkeit und der geringen Möglichkeiten, ein Nicht-Engagement zu sanktionieren, bleibt das Problem eine kontinuierliche Herausforderung und verlangt stets die Rekrutierung und Bindung von freiwilligen Mitarbeitern. Zweitens ist die Freiwilligenarbeit meistens zeitaufwendig und verlangt heute nach spezifischen Fähigkeiten oder Erfahrung im Verein. Vor allem die Anforderungen an die Freiwilligen (durch zunehmende Professionalisierung) sind angestiegen und die Konkurrenz um qualifizierte freiwillige Mitarbeiter bei rund 20'000 Sportvereine hat zugenommen (Lamprecht et al., 2012a, S. 57). Die Qualität der Vereinsarbeit ist entscheidend für die Konkurrenzfähigkeit zu anderen Anbietern und damit steigen der Qualifizierungsdruck und die Anforderungen an die Freiwilligen (Beher, Liebig & Rauschenbach, 2000, S. 133-135). Ehrenamtliche und Helfer müssen, selbst wenn sie Spass an der Tätigkeit haben, häufig bearbeitet, überredet und überzeugt werden. Dadurch wird Wertschätzung ausgedrückt und die

² Ehrenamtlichen: Vereinsmitglieder, die ehrenamtliche Arbeit leisten (d.h. ein Amt innehaben).

³ Helfer: Vereinsmitglieder, die Helferdienste leisten (d.h. kein Amt innehaben).

Erwartungen und Bedürfnisse, die Freiwillige bezüglich der Freiwilligenarbeit haben, werden erfüllt. Dies verlangt gute kommunikative Fähigkeiten und Überzeugungskraft von Freiwilligen im Verein, die die Verantwortung für die Gewinnung der Freiwilligen übernehmen. Eine durchgängige Rekrutierungsstrategie kennt aber nur eine kleine Minderheit der schweizerischen Sportvereine (Lamprecht et al., 2012a, S. 134). Die Suche nach Freiwilligen wird schliesslich beeinträchtigt durch die Abhängigkeit des Vereins von einigen wenigen Personen und durch die starke Belastung der Mitarbeiter. Fast 75% der Vereine sind abhängig von einigen wenigen Personen und in 28% der Vereine sind die freiwilligen Mitarbeiter so stark belastet, dass sie kaum ersetzbar sind (Lamprecht et al., 2012a, S. 134).

1.2 Problem der Freiwilligenarbeit im Fussball

Die Ergebnisse aus der nationalen Vereins- und Verbandsbefragung 2010 zeigen, dass die Fussballvereine im Bereich Ehrenamt am stärksten mit Problemen konfrontiert sind (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2012b). Drei Viertel der Schweizer Fussballklubs empfinden die Gewinnung und Bindung von Trainern und Vorstandsmitgliedern zumindest als mittleres Problem und jeder sechste Verein als sehr grosses. Die Gewinnung und Bindung von Schiedsrichtern ist für die Vereine noch problematischer. Grosse Vereine⁴ und Vereine mit einem hohen Anteil an Kindern und Jugendlichen (>30%) sehen sich im Bereich Ehrenamt am meisten vor Herausforderungen und Probleme gestellt. Die Ehrenamtlichen der Fussballvereine sind durchschnittlich stärker belastet als diejenigen anderer Schweizer Sportvereine. Ehrenamtliche Mitarbeiter im Fussball wenden im Schnitt pro Monat 21 Stunden für ihr Amt auf, während sich die Ehrenamtlichen aller Schweizer Sportvereine im Vergleich 12 Stunden pro Monat engagieren. Damit ist ihr Engagement beinahe doppelt so hoch und sind sie in der Regel schwierig zu ersetzen.

⁴ Ein gutes Viertel der Fussballvereine gehört zu den Grossvereinen mit mehr als 300 Mitgliedern.

2. Projekt „Mehr Freiwillige im Fussballverein“

Um die skizzierten Problemlagen anzugehen und die Vereine bei der Gewinnung und Bindung von Freiwilligen zu unterstützen, führten der SFV und das ISPW das Projekt „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ durch. In diesem Kapitel wird die Methode des Projekts detailliert ausgeführt und die einzelnen Workshops beschrieben (die detaillierten Beschreibungen und die einzelnen Dokumente sind im Handbuch „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ enthalten).

2.1 Die Methode kurz erklärt

Das Projekt „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ (MFIF) ist eine strukturierte Methode zur zielgerichteten Gewinnung und Bindung von freiwilligen Mitarbeitern (sowohl Ehrenamtlichen als auch freiwilligen Helfer) in Fussballvereinen. Das Projekt MFIF beabsichtigt Fussballvereinen ein Instrument zur erfolgreichen Umsetzung einer Gewinnungsstrategie für freiwillige Mitarbeiter (sowohl Ehrenamtliche als freiwillige Helfer) zu bieten, aber auch eine Strategie die beabsichtigt, Freiwillige längerfristig im Verein zu binden. Auf dem Weg zu mehr Freiwilligen im Fussballverein, sind fünf Schritte durchzuführen:

- Der Bestand der freiwilligen Tätigkeiten im Verein wird aktualisiert. Für offene Stellen wird eine Aufgabenliste erstellt. Um Überforderung der Freiwilligen zu vermeiden, werden bestehende Stellen, falls nötig, aufgeteilt.
- Die Freiwilligenarbeit wird im Verein durch eine Freiwilligenkampagne positiv ins Rampenlicht gestellt. Es wird versucht, ein positives Image der Freiwilligenarbeit unter den Mitgliedern zu entwickeln. Darüber hinaus informiert die Kampagne alle Mitglieder über das Projekt.
- Alle Mitglieder werden zusätzlich per E-Mail oder per Brief über das Projekt informiert. Darin wird angekündigt, dass jedes Mitglied und die Eltern der jugendlichen Mitglieder persönlich angesprochen werden.
- Jedes Mitglied wird telefonisch oder face-to-face angesprochen.
- Den neuen Freiwilligen werden Aufgaben zugeteilt und gewährleistet, dass sie dem Verein erhalten bleiben.

Die teilnehmenden Vereine werden in vier Workshops innerhalb von vier bis fünf Monaten begleitet und unterstützt, um diese fünf Schritte durchzuführen und in ihrem Verein umzusetzen oder in einen Vereinsentwicklungsplan einzubauen. Die Begleitung und Unterstützung besteht aus einem(r) Kursleiter(in), einem Handbuch (praktischer Leitfaden und Hilfsmittel) und einer Software-Applikation (Online) für die Datenverarbeitung.

2.2 Workshop 1

Die Teilnehmer werden im ersten Workshop kurz in die Vorgehensweise eingeführt, so dass alle Kursteilnehmer auf dem gleichen Stand sind. Nach dieser Einführung werden folgende Themen behandelt: Analyse des Freiwilligenproblems, Planung, Akzeptanz im Verein fördern und Kampagne-Ideen. Hauptziel ist, dass die Vereine eine Übersicht aller im Verein existierenden Freiwilligentätigkeiten erstellen und für die offenen Stellen eine Aufgabenliste erarbeiten, welche sehr umfassend sein soll, damit jedem interessierten Mitglied eine passende

Tätigkeit angeboten werden kann. Umfangreiche bestehende Stellen versuchen die Vereinsvertreter auf mehrere Personen aufzuteilen, damit einer Überforderung der Freiwilligen entgegenwirkt werden kann und möglichst vielen neuen Freiwilligen eine Chance geboten werden kann, in die Freiwilligenarbeit hineinzuwachsen.

Abschliessend werden die ersten Hausaufgaben verteilt, welche bis zum nächsten Workshop erledigt werden sollten. Die Hausaufgaben des ersten Workshops sind:

- Akzeptanz beim Vorstand mit Hilfe eines Briefes fördern (D⁵).
- Übersicht über die aktuellen Freiwilligen und ihre Tätigkeiten erstellen (D).
- Übersicht über die offenen Stellen anfertigen (D).
- Offene Stellen nicht mehr auf der Website oder im Vereinsheft publizieren.
- Adressliste der Mitglieder aktualisieren.
- Projektplanung aufstellen (D).
- Ideen für die Freiwilligenkampagne sammeln (D).

2.3 Workshop 2

Nach einem kurzen Rückblick zum ersten Workshop mit Verbesserungsvorschlägen für die Hausaufgaben, befassen sich die Vereine im zweiten Workshop damit, die Mitglieder über das Projekt zu informieren und die Freiwilligenkampagne vorzubereiten. Ziel ist es, die Freiwilligenarbeit im Verein ins Rampenlicht zu stellen und alle Mitglieder über das Projekt MFiF zu informieren. Durch positive Slogans werden alle Mitglieder aufgefordert, sich für den Verein als Freiwillige einzusetzen, wobei zugleich das Image der Ehrenamtlichkeit verbessert werden soll. Die Freiwilligenkampagne beinhaltet eine Reihe von Kommunikationsmassnahmen, die die Aufmerksamkeit der Mitglieder auf die Freiwilligenarbeit und Gewinnung der Freiwilligen lenkt. Alle Mitglieder und die Eltern der Junioren sollen wissen, dass sie angefragt werden, sich für den Verein zu engagieren. Die Vereine erstellen einen Brief, um die Mitglieder detailliert über die Freiwilligengewinnung (persönliches Ansprechen der Mitglieder) zu informieren. Zusätzlich werden die Mitglieder gebeten, an einer Online-Befragung teilzunehmen, um wichtige Informationen über die Zufriedenheit, Erwartungen und Bedürfnisse der Freiwilligen im Verein zu erhalten. Dadurch sollen zu einem späteren Zeitpunkt Verbesserungen zur Freiwilligenbindung im Verein vorgenommen werden können. Poster und andere Kommunikationsinstrumente, wie Pressemitteilungen, Berichte auf der Website, auf Facebook und im Vereinsheft oder eine PowerPoint-Präsentation, können ebenfalls eingesetzt werden, damit die Aufmerksamkeit auf das Projekt und die Freiwilligengewinnung weiter erhöht wird.

Die folgenden Hausaufgaben sind bis zum dritten Workshop zu erledigen:

- Offene Stellen nicht mehr auf der Website oder im Vereinsheft publizieren.
- Übersicht über die aktuellen Freiwilligen und ihre Tätigkeiten ergänzen (D).
- Übersicht über die offenen Stellen ergänzen (D).

⁵ Aufgaben mit einem (D), können in einem vorgefertigten Dokument aus dem Handbuch MFiF erstellt werden.

-
- Projektplanung ergänzen (D).
 - Freiwilligenarbeit positiv ins Rampenlicht stellen (D).
 - Freiwilligenkampagne gestalten (D); zum Beispiel: Bericht Vereinsheft/Website, Poster, Brief/E-Mail, Pressemitteilung, PowerPoint-Präsentation, Video, Facebook, Twitter.

2.4 Workshop 3

Im Zentrum des dritten Workshops steht die Freiwilligengewinnung (persönliches Ansprechen der Mitglieder). Nach einem kurzen Rückblick auf den letzten Workshop, insbesondere auf die Kampagnenunterlagen der Vereine, wie Websites, Poster, usw. werden verschiedene Tipps und Hinweise zum Ansprechen diskutiert und Tipps für die Kontaktaufnahme bezüglich der Organisation, den Kosten und der Instruktion des Werbeteams präsentiert. Die Kontaktaufnahme (telefonisch oder face-to-face) wird mittels Rollenspiel geübt, damit können die Tipps und Hinweise des persönlichen Ansprechens (in spielerischer Form) praktisch angewendet werden. Mit dieser Übung wird die Kontaktaufnahme des Werbeteams vorbereitet. Als Hilfsmittel für die Gesprächsführung stehen dem Werbeteam zwei Fragebögen zur Verfügung. Ein Fragebogen für Mitglieder, die schon als Freiwillige tätig sind und einer für die noch nicht freiwillig engagierten Mitglieder. Ziel der Ansprache ist es, möglichst viele neue Freiwillige zu gewinnen. Dabei ist es wichtig, einzelne konkrete Tätigkeiten personenangepasst im Gespräch vorzuschlagen. Die Ergebnisse der Gespräche werden in einer Online-Anwendung verarbeitet und gespeichert. Dies ermöglicht den Vereinen, die aktuellen und neuen Freiwilligen in einer Datenbank zu erfassen. In einem weiteren Schritt sollen die Vereine die guten (Zwischen-)Resultate der Freiwilligengewinnung, sofern vorhanden, an den Gesamtverein kommunizieren. Diese Mitteilung soll gute Stimmung im Verein entfachen und noch mehr Mitglieder für die Freiwilligenarbeit begeistern. Gleichzeitig wird die Freiwilligenarbeit nochmals ins Rampenlicht gestellt.

2.5 Workshop 4

Im letzten Workshop werden die Ergebnisse der Freiwilligengewinnung und der Online-Mitgliederbefragung (zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Verein) besprochen. Es werden Erfahrungen der einzelnen Vereine mit der Kontaktaufnahme zur Freiwilligengewinnung ausgetauscht und anschliessend wird der letzte Schritt der Methode (den neu gewonnenen Freiwilligen Aufgaben zuteilen und den Verbleib der Freiwilligen gewährleisten) diskutiert und vorbereitet. Zum Abschluss von Workshop 4 wird die Vorgehensweise des Projekts MFIF im Verein kritisch reflektiert und die Erkenntnisse werden im Vereinsleitbild festgeschrieben, damit in Zukunft Freiwillige erfolgreich gewonnen und gebunden werden können. Weiter wird das Freiwilligenmanagement im Verein in Form eines Leitbilds für die Freiwilligenarbeit verschriftet. Das Freiwilligenmanagement wird dabei als Führungsaufgabe beschrieben und wie im Projekt MFIF konzipiert in vier Bereiche aufgeteilt:

1. Förderung des positiven Images der Freiwilligenarbeit;
2. Freiwilligengewinnung;
3. Freiwilligenbindung;
4. Leitbild Freiwilligenarbeit.

Sinnvollerweise wird im Vorstand ein Freiwilligenverantwortlicher bestimmt und/oder eine Freiwilligenkommission eingerichtet. Der Freiwilligenverantwortliche ist in Zusammenarbeit z.B. mit den Verantwortlichen der Schiedsrichter, Trainer, Anlässe und Vereinsanlagen zuständig für die Gewinnung und Bindung der Freiwilligen. Während des Workshops haben die Vereine bereits Massnahmen vorbereitet, um das Image der Freiwilligenarbeit weiter zu fördern, Freiwillige in Zukunft zu gewinnen und Freiwillige zu binden, damit die Vorgehensweise des Projekts MFiF im Verein weiterhin angewendet wird.

3. Durchführung des Projekts

Dieses Kapitel beschreibt den Ablauf des Projekts und die genauen Zeitpunkte der einzelnen Workshops. Die zwölf teilnehmenden Sportvereine wurden in zwei Workshoprunden beraten und begleitet. Die erste Runde startete im August 2012 und endete im Dezember 2012. Die zweite Runde startete darauffolgend im Januar 2013 und endete mit dem vierten Workshop im Mai 2013 (vgl. Abbildung 1).

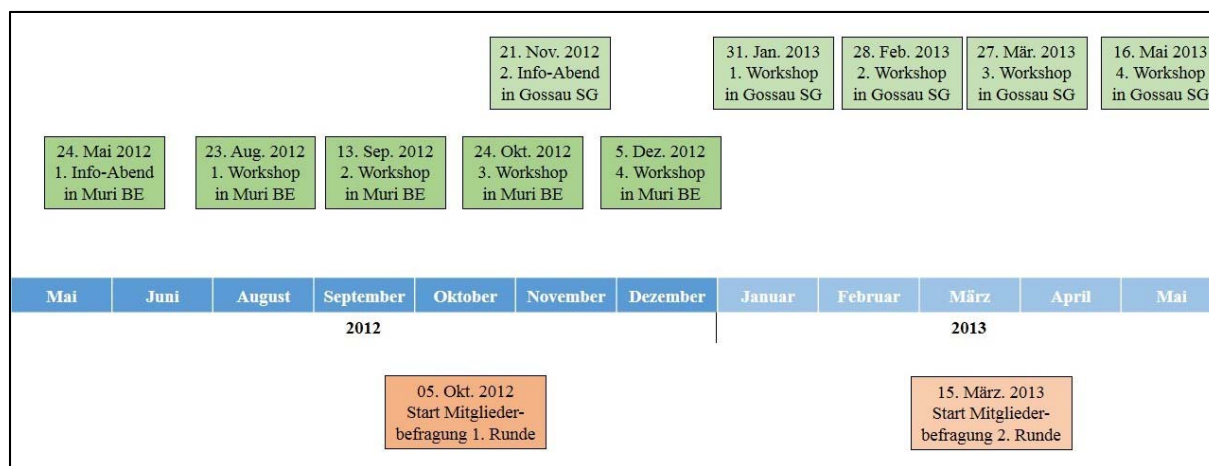


Abbildung 1: Zeitplan MFiF

Alle Fussballvereine der Deutschschweiz wurden im April 2012 über das Projekt MFiF informiert und am 24. Mai 2012 für einen Informationsabend MFiF ins Haus des Schweizer Fussballs in Muri BE eingeladen. Für interessierte Vereine aus der Ostschweiz wurde am 21. November 2012 in Gossau SG ein zusätzlicher Informationsabend organisiert. Alle am Informationsabend anwesenden Fussballvereine sind in Anhang 1 aufgelistet. Um möglichst viele Fussballvereine über das Projekt MFiF zu informieren und für die Teilnahme am Projekt zu begeistern sind folgende Kommunikationsmittel vom SFV eingesetzt worden: Flyer, Information zum Projekt auf der SFV-Website (Clubcorner), Information bei den Delegiertenversammlungen und den bereits erwähnten Infoabenden am 24. Mai 2012 und am 21. November 2012. Nach den Infoabenden MFiF konnten zwei Workshoprunden in Muri bei Bern beziehungsweise Gossau SG organisiert werden. Insgesamt nahmen 12 Schweizer Fussballvereine teil. Die teilnehmenden Fussballvereine sind inkl. der Anzahl der Workshopteilnehmer in den Tabelle 1 und Tabelle 2 aufgelistet.

Tabelle 1: Teilnehmer Workshoprunde 1 (Muri BE)

Vereine	Workshop 1 23. Aug. 2012	Workshop 2 13. Sep. 2012	Workshop 3 24. Okt. 2012	Workshop 4 5. Dez. 2012
FC Laupen	3	3	0	2
SV Sumiswald	3	3	3	3
FC Niederlenz	4	3	4	3
SC Schwyz	2	1	2	1
SC Bümpliz	1	0	2	2
FC Weissenstein	1	2	1	0
Gesamt Anzahl	14	12	12	11

Tabelle 2: Teilnehmer Workshoprunde 2 (Gossau SG)

Vereine	Workshop 1 31. Jan. 2013	Workshop 2 28 Feb. 2013	Workshop 3 27. März. 2013	Workshop 4 16. Mai. 2013
FC Urnäsch	2	2	1	1
FC Neckerstal- Degersheim	3	4	4	2
FC Teufen	3	3	2	2
FC Herisau	2	0	2	0
FC Wiedikon	3	2	2	2
SC Brühl	3	2	2	2
Gesamt Anzahl	16	13	13	9

Ausgangslage in den Vereinen

Als Ausgangslage vor den Start der Workshops haben die teilnehmenden Vereine den Fragebogen „Ihr Verein und Ihre Freiwilligen“ ausgefüllt. Mit diesem Fragebogen wurden allgemeine Daten der Vereine und die Ausgangslage zur Freiwilligenarbeit im Verein erhoben (vgl. Tabelle 3). Die Ausgangslage zeigt, dass sowohl mittlere Vereine (100-300 Mitglieder) als Grossvereine (>300 Mitglieder) am Projekt teilgenommen haben. Kleine Vereine (<100 Mitglieder) haben sich nicht angemeldet. Die teilnehmenden Vereine waren teils ländliche, teils städtische Vereine. Die Hälfte der Vereine führt eine Frauenabteilung; entsprechend ist zu erwarten, dass sich der Anteil freiwillig engagierter Frauen deutlich unterscheidet. Mit Blick auf ein eigenes Clubhaus zeigt sich, dass nur zwei Vereine über kein eigenes Clubhaus verfügen.

Tabelle 3: Allgemeine Daten der Vereine

Vereine Workshoprunde 1	Anzahl Mitglieder	Anzahl Teams	Frauen im Verein	Clubhaus
FC Laupen	180	9	Nein	Ja
SV Sumiswald	200	14	Ja	Ja
FC Niederlenz	300	14	Ja	Ja
SC Schwyz	500	20	Ja	Ja
SC Bümpliz (Bern)	600	15	Nein	Nein
FC Weissenstein (Bern)	650	20	Ja	Ja
Vereine Workshoprunde 2				
FC Urnäsch	150	6	Ja	Ja
FC Neckerstal-Degersheim	200	10	Ja	Ja
FC Teufen	300	16	Nein	Nein
FC Herisau	350	14	Nein	Ja
FC Wiedikon	450	18	Nein	Ja
SC Brühl (St. Gallen)	500	20	Nein	Ja

Um die Ausgangslage zur Freiwilligenarbeit und den Problemdruck der Freiwilligenarbeit weiter zu präzisieren, haben die Vereine nach dem ersten Workshop eine Übersicht über die aktuellen Freiwilligen und anschliessend eine Übersicht über die offenen Stellen im Verein

erstellt (vgl. Tabelle 4). Tabelle 4 zeigt, wie viele Freiwillige sich in den Vereinen zu Beginn der Workshops engagieren und wie zufrieden die Vereinsvertreter insgesamt mit der Situation im Bereich Ehrenamt/freiwillige Tätigkeiten im Verein sind. Dabei zeigt sich, dass nur ein Verein zu Beginn der Workshops zufrieden mit der Situation der Freiwilligen im Verein war. Die übrigen Vereine waren unschlüssig bis sehr unzufrieden. Mit Blick auf die Freiwilligengewinnung setzten sich alle Vereine ein Ziel und gaben an, wie viele neue Freiwillige sie sich zusätzlich wünschten. Die Anzahl gewünschter Freiwilliger fiel in den Vereinen sehr unterschiedlich aus und variierte von 5 bis 65 zusätzlich gewünschten Freiwilligen. Anschliessend erstellten die Vereine eine Übersicht über die offenen Stellen. Dabei zeigt sich, dass ein grosser Bedarf besteht. Die Vereine weisen zwischen 16 und 249 offene Stellen auf. Diese Angaben verdeutlichen, wie stark der Problemdruck der Freiwilligenarbeit in den Vereinen ist. Die Vereine stellten sich folgende weiterführenden Fragen, damit sie die Übersicht über die offenen Stellen vervollständigen konnten:

- Welche Freiwillige gibt es im Verein?
- Gibt es Freiwillige, die überfordert sind?/Welche Aufgaben sollten aufgeteilt werden?
- Welche Aufgaben sollten neu geschaffen werden?
- Gibt es Funktionen/Stellen, wo Teamarbeit möglich ist
- Bietet der Verein ein breites Angebot an offenen Stellen?

In der zweiten Workshoprunde haben fünf der sechs teilnehmenden Vereine eine Übersicht über die offenen Stellen erstellt. Die Übersichten über die offenen Stellen der Vereine werden in Kapitel 5.5 dargestellt.

Tabelle 4: Ausgangslage zur Freiwilligenarbeit in den Vereinen

Vereine Workshoprunde 1	Anzahl aktuelle Freiwillige	Genügend Freiwillige?	Zufriedenheit Freiwilligenbereich	Anzahl Freiwillige erwünscht	Anzahl offene Stellen
FC Laupen	31	Zu wenig	teils/teils zufrieden	15	44
SV Sumiswald	55	Zu wenig	teils/teils zufrieden	15	23
FC Niederlenz	48	Zu wenig	Unzufrieden	20	39
SC Schwyz	63	Zu wenig	teils/teils zufrieden	30	249
SC Bümpliz 78	37	Zu wenig	Unzufrieden	5	16
FC Weissenstein	41	Zu wenig	teils/teils zufrieden	20	53
Vereine Workshoprunde 2					
FC Urnäsch	70	Zu wenig	Unzufrieden	5	-
FC Neckertal-Degersheim	45	Zu wenig	Unzufrieden	10	28
FC Teufen	48	Zu wenig	Unzufrieden	30	36
FC Herisau	60	Zu wenig	teils/teils zufrieden	15	34
FC Wiedikon	20	Zu wenig	sehr unzufrieden	65	45
SC Brühl St. Gallen	101	Ausreichend	Zufrieden	30	37

Die Angaben der Vereinsvertreter zur Situation und Organisation der Freiwilligenarbeit im Verein zeigen deutlich, dass in den teilnehmenden Vereinen Handlungsbedarf im Bereich der Freiwilligenarbeit besteht (vgl. Abbildung 2). Beispielsweise hatte keiner der teilnehmenden

Vereine die Thematik der Freiwilligenarbeit im Leitbild des Vereins verankert oder die Verantwortlichkeit für die Gewinnung und Bindung der Freiwilligen klar geregelt. Kein Verein hatte eine längerfristige Strategie zur Gewinnung und Bindung der Freiwilligen und alle Vereine waren der Meinung, dass der Verein vom Engagement einiger weniger Personen abhängig ist. Auf Grund dieser Aspekte erschien die Teilnahme am Projekt MFiF für alle Vereine sinnvoll.

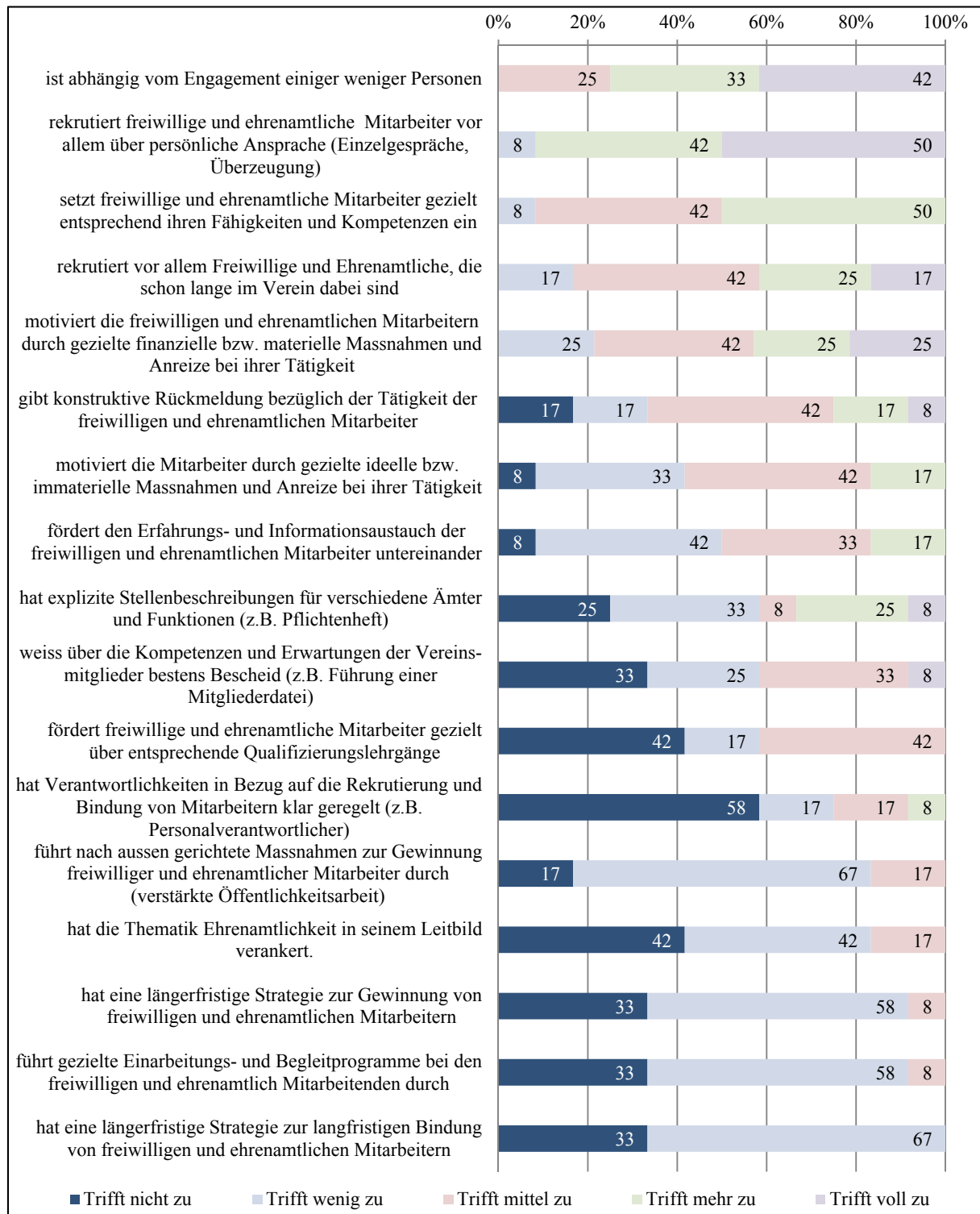


Abbildung 2: Organisation der Freiwilligenarbeit im Verein

4. Ergebnisse der Mitgliederbefragung „Wir Fussballmitglieder sind gefragt“

Ergänzend zur Erfassung der strukturellen Merkmale der Vereine wurden die Vereinsmitglieder der teilnehmenden Vereine am Projekt MFiF zum Verein im Allgemeinen und zur Freiwilligenarbeit im Speziellen befragt. In den folgenden Kapiteln werden das Untersuchungsdesign, die Stichprobe und die zentralen Befunde dieser begleitenden empirischen Untersuchung dargestellt. Diese sollen die Ehrenamtlichen im Verein genauer beschreiben und deren Bedürfnisse, Erwartungen und Zufriedenheit aufzeigen. Aus dieser Analyse werden anschliessend die Stärken und Schwächen der Vereine abgeleitet und Anknüpfungspunkte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Rahmen des Projekts MFiF aufgezeigt.

Durchführung der Mitgliederbefragung

Auf der Grundlage eines Mitgliederfragebogens aus dem Projekt „Personale Ressourcen in Sportvereinen“ des Instituts für Sportwissenschaft der Universität Bern (Schlesinger & Nagel, 2012) wurden die Mitglieder der teilnehmenden Fussballvereine aus dem Projekt MFiF zu ihrem Verein und ihrem freiwilligen Engagement im Fussballverein befragt. Hierbei wurden die befragt. Alle Fussballvereine stammen aus der Deutschschweiz. Die Daten der Befragung wurden mit einem Online-Fragebogen erhoben. Die Fussballvereine versendeten selbstständig via Informationsschreiben einen Link zum programmierten Online-Fragebogen an alle Mitglieder mit gültiger E-Mail Adresse. Im Rahmen des Projekts MFiF versendeten sechs Vereine den Link zum Online-Fragebogen. Die restlichen Vereine hatten die Umsetzung der Methode bereits abgebrochen sahen keinen Nutzen in der Befragung und vergassen den Link in den Brief zu integrieren. Interessierte Mitglieder konnten den Fragebogen entsprechend aufrufen und ausfüllen. Vereine mit lückenhaften E-Mail Adressen ihrer Mitglieder hatten zudem alternativ die Möglichkeit, den Fragebogen in ausgedruckter Version anzufordern und an ihre Mitglieder zu verteilen, der dann postalisch zurückgesendet wurde. Ein Vorteil der Online-Befragung ist, dass innerhalb kurzer Zeit grössere Stichproben generiert werden können. Allerdings werden meist nur Personen mit einem bestimmten Mediennutzungsverhalten befragt, so dass eine Einflussnahme auf die Repräsentativität hinsichtlich Alter und Geschlecht nur beschränkt möglich ist. Dieses Problem der Stichprobenselektivität dürfte für die vorliegende Analyse jedoch eher gering sein, da in den meisten untersuchten Fussballvereinen ein Grossteil der Mitglieder per E-Mail erreichbar war. Nach der Datenbereinigung konnte ein Sample von $n = 243$ Fussballvereinsmitgliedern aus insgesamt sechs Vereinen generiert werden. Von den 243 befragten Fussballvereinsmitgliedern begleiten 93 Mitglieder ein formales Amt in ihrem Verein, 94 Mitglieder sind gelegentlich (informell als Helfer) ehrenamtlich aktiv und 56 Mitglieder beteiligen sich überhaupt nicht an der Vereinsarbeit (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Mitgliederbefragung differenziert nach Status der Mitarbeit im Verein

	Freiwillige (mit Amt)	Freiwillige (gelegentlich)	keine freiwillige Mitarbeit	Gesamt	Anzahl Vereine
1. Workshoprunde	63	57	34	154	4
2. Workshoprunde	30	37	22	89	2
Gesamt	93	94	56	243	6

Als Grundgesamtheit für die Mitgliederbefragung wurden alle Vereinsmitglieder herangezogen, die älter als 16 Jahre alt waren. In den ausgewählten Fussballvereinen wurde jedes Vereinsmitglied mit gültiger E-Mail Adresse über die Befragung entsprechend informiert und hatte somit die Gelegenheit zur Teilnahme. Trotz mehrfacher Erinnerung und eines hohen Engagements der Vereine blieben die Rücklaufquoten in einigen Vereinen eher gering. Aufgrund zum Teil inkonsistenter Angaben zur Gesamtmitgliederzahl seitens der Vereine einerseits und der ungenauen Angaben über gültige E-Mail Adressen andererseits wurde auf eine Berechnung von Rücklaufquoten verzichtet. Ursachen für die mitunter geringen Rücklaufquoten dürften (1) in der – trotz konsequenter Filterführung – Komplexität des Fragebogens liegen, was zu höheren Ausfallquoten (Abbruch während des Ausfüllens) führte. (2) Weiterhin könnte die eher geringe Teilnahmebereitschaft durchaus als ein Indiz für das abnehmende Interesse und Engagement an Belangen der Vereinsarbeit (zunehmende Kundenorientierung) gesehen werden.

Angesichts des geringen Rücklaufs in einigen Fussballvereinen ist nicht auszuschliessen, dass die Aussagen der Mitgliederbefragung nicht die Gesamtheit aller Mitgliedermeinungen in Bezug auf die freiwillige Mitarbeit widerspiegeln. Gleichwohl haben sich immerhin 93 Amtsträger, zudem 94 Mitglieder mit gelegentlichem ehrenamtliches Engagement sowie 56 nicht-engagierte Mitglieder an der Studie beteiligt, so dass ein genügend grosser Datensatz vorliegt, um zu deskriptiv aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen.

4.1 Stichprobenmerkmale

Vereinsstichprobe

Differenziert man die sechs Fussballvereine in Bezug auf die im Sportvereinsbericht für Mitgliederzahlen verwendeten Grössenklassen (Lamprecht et al., 2012a), so zeigt sich, dass in der Stichprobe der Hauptstudie kein kleiner Verein (mit bis zu 100 Mitglieder) teilgenommen hat. Vier Vereine hatten zwischen 100 und 300 Mitglieder, und bei zwei Fussballvereinen liegt die Mitgliederzahl über 300 (vgl. Tabelle 6). Im Vergleich zur Grundgesamtheit aller Schweizer Fussballvereine sind somit vor allem kleinere Vereine mit bis 100 Mitgliedern deutlich unterrepräsentiert, wohingegen Vereine mit höherer Mitgliederzahl im Verhältnis zu den mittleren Vereinen proportional häufig in der Studie vertreten sind. Alle teilnehmenden Fussballvereine sind Einspartenvereine.

Tabelle 6: Mitgliederzahl - Vergleich Grundgesamtheit und Stichprobe

	Verteilung	Grundgesamtheit (in %)	Schweizer Fussballvereine (in %)
Kleinvereine (< 100 Mitglieder)	0	0.0	23
mittelgrosse Vereine (101-300 Mitglieder)	4	66.7	50
Grossvereine (> 300 Mitglieder)	2	33.3	27

Mitgliederstichprobe

Von den befragten Mitgliedern sind 80% männlich und 20% weiblich (vgl. Abbildung 3). Die Verteilung bezüglich des Merkmals Geschlecht in der Mitgliederstichprobe weicht damit von der Grundgesamtheit für alle Schweizer Fussballvereine ab. So sind Frauen in dieser Stichprobe etwas überrepräsentiert, denn insgesamt sind ca. 8% der Fussballvereinsmitglieder in der Schweiz weiblich (Lamprecht et al., 2012a).

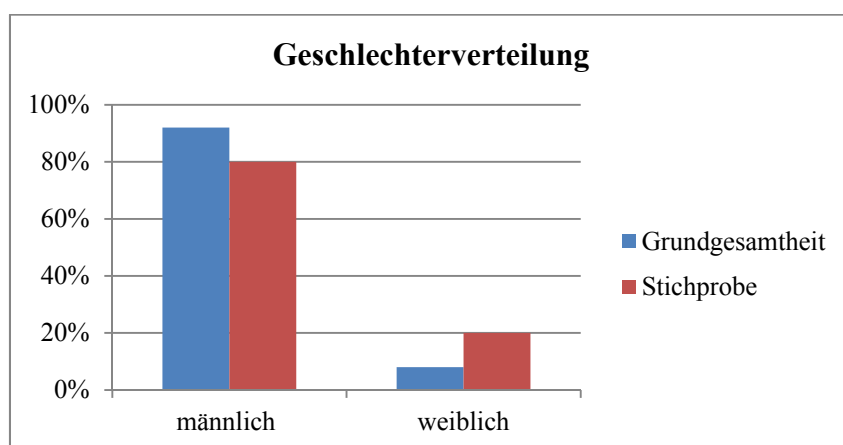


Abbildung 3: Geschlecht: Vergleich Grundgesamtheit und Stichprobe

Bezüglich der Altersverteilung ist zu beachten, dass in dieser Studie nur Fussballvereinsmitglieder über 16 Jahre befragt wurden. Gemäss der Fussballvereinsstudie sind 58% der rund 273'080 Fussballvereinsmitglieder unter 20 Jahre. Rechnet man aus der Grundgesamtheit die Vereinsmitglieder unter 16 Jahre heraus, dann zeigt sich für diese Stichprobe, dass Mitglieder unter 20 Jahre unterrepräsentiert sind. Die Differenzen zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit bewegen sich insgesamt in einem akzeptablen Bereich, da sich mit Blick auf das freiwillige Engagement im Fussballverein eher ältere Vereinsmitglieder engagieren (vgl. Tabelle 7). Die Mitgliederstichprobe entspricht somit hinsichtlich der Merkmale Alter und Geschlecht in etwa den Relationen in der Grundgesamtheit.

Tabelle 7: Alter: Vergleich Grundgesamtheit (Aktivmitgliedschaften) und Stichprobe (in %)

	≤ 20 Jahre	21-40 Jahre	41-60 Jahre	> 61 Jahre
Grundgesamtheit (mit Mitgliedern < 16 Jahre)	58.0	32.0	10.0	k. A.
Grundgesamtheit (bereinigt um Mitglieder < 16 Jahre)	46.2	41.2	12.6	k. A.
Stichprobe (Mitglieder ≥ 16 Jahre)	9.9	50.7	37.2	2.2

4.2 Ehrenamtliche Mitarbeit

In einem ersten Schritt wird der Frage nachgegangen, welche Mitglieder sich in Schweizer Fussballvereinen freiwillig engagieren. Dabei ist insbesondere zu beleuchten, anhand welcher sozioökonomischer und mitgliedschaftsbezogener Merkmale sich die freiwillig engagierten Mitglieder von den nicht engagierten Mitgliedern unterscheiden, wobei gleichzeitig nach verschiedenen Formen sowie Intensitäten der Mitarbeit zu differenzieren ist. In einem zweiten Schritt wird das Konstrukt der Mitarbeitszufriedenheit genauer betrachtet. Hierbei ist zu beleuchten, welche Erwartungen die Ehrenamtlichen an die Mitarbeit in Fussballvereinen stellen und inwiefern diesen Erwartungen auch entsprochen wird. In diesem Zusammenhang lassen sich mittels Portfolioanalysen zentrale Anhaltspunkte hinsichtlich der Steuerung der Arbeitsbedingungen in Sportvereinen generieren.

Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über die Profile der ehrenamtlich Engagierten und Nicht-Engagierten in Schweizer Fussballvereinen. Dazu wird differenziert zwischen freiwilliger Tätigkeit *in formal legitimierten Funktionen und Ämtern* (z.B. als Präsident, Trainer), die in der Regel einen höheren Verpflichtungsgrad aufweisen, nicht formal legitimierten Funktionen im Sinne eines eher *informellen freiwilligen Engagements* (z.B. Mitarbeit bei Vereinsfesten), die eher gelegentlich erfolgt, sowie dem *Nicht-Engagement* im Fussballverein (rein konsumorientierte Mitgliedschaft). In der Ehrenamtsforschung ist anerkannt, dass die Bereitschaft zum freiwilligen Engagement entlang individueller Merkmale mitunter deutlich variieren kann. Deshalb werden zunächst diese drei Untergruppen jeweils hinsichtlich demografischer, sozioökonomischer sowie mitgliedschaftsbezogener Variablen betrachtet (1). Anschliessend erfolgt eine detaillierte Analyse der Amtsträger, wobei Tätigkeitsbereiche und Arbeitsumfang (Stunden/Monat) genauer beleuchtet werden (2).

Sozioökonomische und mitgliedschaftsbezogene Merkmale der freiwilligen Mitarbeit

Geschlecht

In verschiedenen Studien zeigt sich, dass Männer häufiger ehrenamtlich engagiert sind als Frauen. Aus der Gegenüberstellung der drei Gruppen wird ersichtlich, dass absolut gesehen mehr Männer ehrenamtlich aktiv sind, was auch auf die nach wie vor bestehende Unterrepräsentanz von Frauen in Schweizer Fussballvereinen zurückzuführen ist (Lamprecht et al., 2012a). Relativ zur Mitgliedschaft betrachtet ist der Anteil weiblicher Vereinsmitglieder, die sich nicht engagieren, auch höher als der relative Anteil nicht engagierter Männer (vgl. Abbildung 4). Bezüglich der Amtsübernahme als auch des informellen Engagements lassen sich geschlechtsspezifischen Unterschiede feststellen. Bei einer vertiefenden Betrachtung des formalen wird jedoch zu untersuchen sein, inwiefern Unterschiede der Geschlechterverteilung in der Ämterstruktur bestehen. Hierbei ist zu vermuten, dass Frauen vor allem in Führungspositionen der Vereine unterrepräsentiert sind.

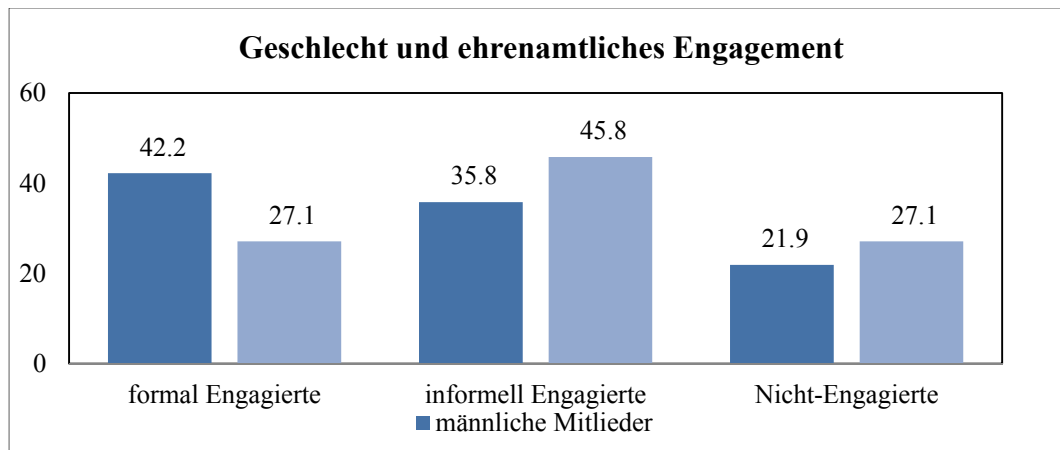


Abbildung 4: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach Geschlecht (relative Prozentwerte)

Alter

Hinsichtlich Alter und ehrenamtlicher Mitarbeit bestehen mitunter ambivalente Sichtweisen. Während in einigen Studien ein negativer Einfluss des Alters auf die ehrenamtliche Mitarbeit unterstellt wird (z.B. Erlinghagen, 2000), zeigen andere Studien keine signifikanten Alterseffekte. Die Altersgruppe der unter 20-Jährigen ist am wenigsten freiwillig aktiv (befragt wurden lediglich Personen ab 16 Jahre, die durchaus für ehrenamtliche Tätigkeiten schon in Frage kommen). Personen mittleren Alters bilden dagegen die Hauptgruppe der freiwillig Tätigen in Schweizer Fussballvereinen (vgl. Tabelle 8). Über alle Gruppen hinweg gesehen, repräsentieren sie beinahe alle in den Vereinen aktiven Personen. Hinsichtlich des informellen Engagements sind über alle Altersgruppen hinweg kaum nennenswerte Unterschiede festzustellen. Deutlich stärker fallen die Unterschiede hinsichtlich der Übernahme eines Amtes aus. Hier zeigt sich, dass jüngere Vereinsmitglieder bis 20 Jahre deutlich untervertreten sind, was auch in anderen Studien bestätigt wird. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass ein gewisses Lebensalter und damit einhergehende Erfahrungen als zentrales Rekrutierungskriterium für die Übertragung eines Amtes anzusehen sind. Bei den über 60-Jährigen wird nach wie vor informelles Engagement ausgeübt. Ältere verfügen über entsprechende Erfahrungen, die bezüglich der Amtsübernahme förderlich sind, zudem steigen mit der Pensionierung verfügbare Zeitbudgets.

Tabelle 8: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach Alter

Alter	formales Engagement (Amtsträger) relativ (%)	informelles Engagement (gelegentliche Hilfe) relativ (%)	Kein Engagement relativ (%)
< 20 Jahre	9.1	72.7	18.2
21-40 Jahre	38.9	41.6	19.5
41-60 Jahre	51.8	25.3	22.9
> 60 Jahre	60.0	40.0	0.0

Familienstatus

Weiterhin dürfte die soziale Lebenssituation das freiwillige Engagement im Fussballverein beeinflussen. Insbesondere dem Faktor Kinder wird dabei eine zentrale Bedeutung beigemessen. Wie in Abbildung 5 ersichtlich, sind Vereinsmitglieder mit Kindern im

Fussballverein deutlich häufiger ehrenamtlich aktiv, insbesondere im Bereich des formalen Ehrenamtes. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitglied ein formales Ehrenamt übernimmt, ist demnach eng daran verknüpft, ob eigene Kinder Mitglieder im Fussballverein sind oder nicht (Abbildung 5). Dies dürfte einerseits damit zusammenhängen, dass die über Kinder entstehenden sozialen Kontakte und Netzwerke positiven Einfluss auf die Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten ausüben. Andererseits sind auch für die Fussballvereine Eltern von Kindern häufig bevorzugte Ansprechpersonen, wenn es darum geht, den organisationalen Rahmen der Leistungserstellung im Verein sowie das sportliche Betreuungsangebot (z.B. als Trainer) abzusichern. Gerade im Fussballverein dürften sich viele Eltern vor allem deshalb engagieren, um das Betreuungsangebot ihrer Kinder abzusichern.

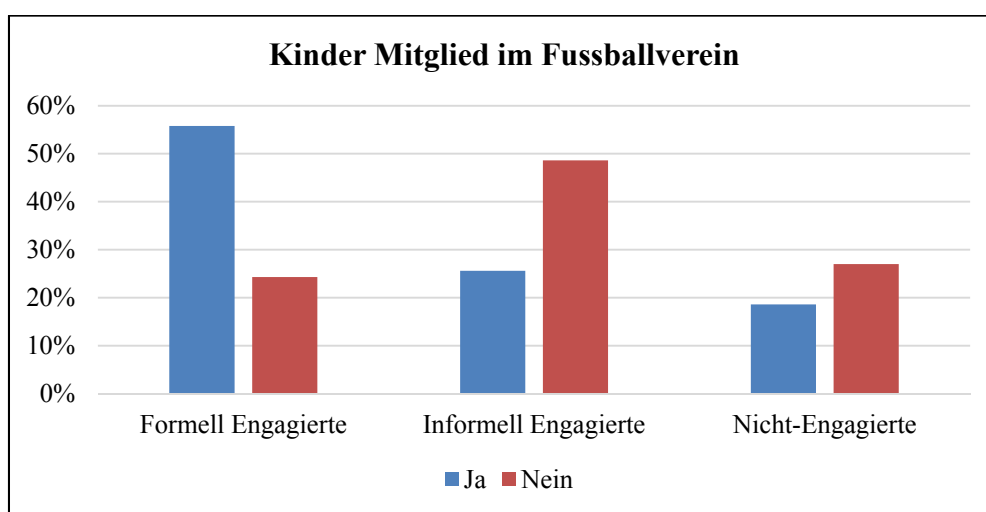


Abbildung 5: Vergleich Kinder im Verein

Bildungsniveau

Bisherige Studien machen deutlich, dass Personen mit höherem Bildungsniveau nicht nur ein höheres ehrenamtliches Engagement aufweisen (z.B. Braun, 2011; Erlinghagen, 2000; Stadelmann-Steffen et al., 2010), sondern auch häufiger ein formales Amt im Verein übernehmen (Braun, 2003a). Anhand der vorliegenden Befunde bestätigen sich diese Zusammenhänge: Je höher das Bildungsniveau, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit eines ehrenamtlichen Engagements von Mitgliedern im Verein. Es zeigt sich ausserdem, dass ein höheres Bildungsniveau die Wahrscheinlichkeit zur Übernahme eines Amtes im Verein vergrössert. Gering Qualifizierte sind nicht nur weniger häufig ehrenamtlich tätig, sondern haben zudem deutlich seltener ein ehrenamtliches Amt inne (vgl. Tabelle 9). Hierbei lassen sich folgende vier Gründe anführen, weshalb das Bildungsniveau von zentraler Bedeutung ist: (1) Ein höheres Bildungsniveau erweitert die Möglichkeiten des freiwilligen Engagements unter Knappheitsbedingungen von Zeit und Geld. (2) Ehrenamtliche Mitarbeit setzt nicht nur in einem gewissen Umfang Humankapital voraus, sondern durch die ehrenamtliche Mitarbeit im Sportverein kann die Humankapitalausstattung auch weiter erhöht werden (Erlinghagen, 2003). Demnach lassen sich die Opportunitätskosten der ehrenamtlichen Mitarbeit in Form

entgangener Arbeits- bzw. Freizeit- und Verdienstmöglichkeiten um Investitionen in Humankapital durch freiwilliges Engagement relativieren. (3) Zudem weisen Personen mit höherem Bildungsniveau eine besondere Eignung auf, da freiwilliges Engagement, insbesondere die Übernahme bestimmte Ämter, oftmals spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten voraussetzen. Zur ehrenamtlichen Produktion von Klubgütern im Verein sind folglich besonders Personen in der Lage, die eine bestimmte Humankapitalausstattung mitbringen. Damit geht einher, dass gut gebildete Personen für die Übernahme eines Amtes auch häufiger angefragt werden, da deren Nutzen für die Klubgutproduktion höher sein dürfte (Emrich et al., 2010). (4) Darüber hinaus lässt sich argumentieren, dass höhere Bildung zugleich die Sensibilisierung für die Erfordernis des freiwilligen Engagements als Grundlage der Vereinsarbeit fördert und dadurch die Wahrscheinlichkeit eines Engagements erhöhen kann (Stadelmann-Steffen et al., 2010).

Tabelle 9: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach Bildungsniveau

Bildungsniveau	formales Engagement (Amtsträger) relativ (%)	informelles Engagement (gelegentliche Hilfe) relativ (%)	kein Engagement relativ (%)
Tertiärstufe	47.0	32.5	20.5
Sekundarstufe II	38.0	41.1	20.9
Obligat. Schule	14.2	42.9	42.9

Einkommen

Vielfach wird in Studien postuliert, dass freiwilliges Engagement mit steigenden Einkommen zunimmt. Auch anhand der vorliegenden Daten zeigt sich, dass das Einkommen das freiwillige Engagement positiv beeinflusst. Zwar lassen sich keine linearen Zusammenhänge zwischen Einkommen und freiwilligem Engagement aufzeigen, dennoch wird deutlich, dass die unteren Einkommensgruppen seltener ehrenamtlich im Verein tätig sind. Die Unterschiede sind insbesondere bei der Amtsübernahme auffallend: Mitglieder mit einem höheren Einkommen üben häufiger ein Amt aus (vgl. Tabelle 10). Dies deckt sich in etwa mit den Befunden des Freiwilligen-Monitor der Schweiz (Stadelmann-Steffen et al., 2010). Demnach scheint eine gesicherte finanzielle Situation eine zentrale Voraussetzung für die Ausübung freiwilliger Tätigkeiten im Verein darzustellen, insbesondere für die Übernahme eines formalen Amtes.

Tabelle 10: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach Einkommen (CHF/Monat)

Einkommen (CHF/Monat)	formales Engagement (Amtsträger) relativ (%)	informelles Engagement (gelegentliche Hilfe) relativ (%)	Kein Engagement relativ (%)
< 3.000	31.4	42.9	25.7
3.000 -4.499	33.3	46.7	20..0
4.500-6.000	41.5	43.9	14.6
> 6.000	49.3	28.8	21.9

Erwerbsstatus

In vielen Studien zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und ehrenamtlichen Engagement, wonach Vollzeitbeschäftigte häufiger ehrenamtlich aktiv sind (z.B. Cuskelly et al., 2006; Downward et al., 2009; Erlinghagen, 2000). Unsere Analyse macht zunächst deutlich, dass ein Grossteil der befragten Mitglieder auf Vollzeitstellen berufstätig ist. Es zeigt sich weiterhin, dass die Mitglieder mit einem geringen Teilzeitpensum tendenziell weniger häufig ehrenamtlich aktiv sind. Diese Unterschiede lassen sich weniger im Bereich des informellen Engagements feststellen, sondern liegen vor allem im Bereich der Amtsübernahme (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach Erwerbsstatus

Erwerbsstatus	formales Engagement (Amtsträger) relativ (%)	informelles Engagement (gelegentliche Hilfe) relativ (%)	Kein Engagement relativ (%)
Vollzeit (> 90 %)	42.1	37.6	20.2
Teilzeit I (50-90 %)	45.5	40.9	13.6
Teilzeit II (< 50 %)	20.0	40.0	40.0
keine Beschäftigung	41.7	33.3	25.0

Neben sozioökonomischen Faktoren dürften auch die mitgliedschaftsbezogenen Faktoren das ehrenamtliche Engagement wesentlich beeinflussen. So gehen der Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten in der Regel vereinspezifische Sozialisationsprozesse voraus. Durch das „Hineinwachsen“ in die spezifische Sozialstruktur von Fussballvereinen mit seiner Logik der Selbstorganisation und damit einhergehend, das vertraut machen mit Prozessen der Leistungserstellung, werden die solidarischen Bezüge der Vereinsarbeit vielfach überhaupt erst vermittelt. Dementsprechend sind mitgliedschaftsbezogene Faktoren wie die Mitgliedschaftsdauer, die Verbundenheit mit dem Verein sowie Erfahrungen bei der Inanspruchnahme vereinspezifischer Dienstleistungen (akkumuliertes Konsumkapital) durch aktive Sportbeteiligung entsprechend zu berücksichtigen.

Soziale und emotionale Verbundenheit

Verschiedene Studien machen deutlich, dass die soziale und emotionale Verbundenheit mit der jeweiligen Organisation, in der man mitgliedschaftlich organisiert ist, zentralen Einfluss auf die freiwillige Engagementbereitschaft ausübt (z.B. Braun, 2003a; Cuskelly & Boag, 2001). Die Verbundenheit mit dem Verein ist dabei als ein spezifischer Interaktionsprozess zwischen Mitglied und Verein zu begreifen, der ein Mitglied in den Verein „hineinwachsen“ lässt. Folglich ist die Bereitschaft zur Übernahme von Gemeinschaftsarbeiten als Kennzeichen dafür zu werten, inwieweit ein einzelnes Mitglied die jeweilige Gruppierung als (Interessen-) Gemeinschaft ansieht (Strob, 1999, S. 160). Denn wer sich mit dem Verein eng verbunden fühlt und dort viele soziale Beziehungen pflegt, für den dürfte auch die Wahrscheinlichkeit eines Nichtengagements geringer sein. In diesem Zusammenhang ist zu vermuten, dass sich ehrenamtlich Engagierte durch ein höheres Mass an Verbundenheit mit dem Verein auszeichnen, was sich wiederum in höheren Beteiligungsquoten widerspiegelt. Betrachtet man die Ergebnisse, so zeigt sich, dass ehrenamtlich Engagierte zunächst eine höhere soziale und

emotionale Verbundenheit mit ihrem Fussballverein aufweisen als nicht engagierte Mitglieder (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach sozialer und emotionaler Verbundenheit (Vergleich Mittelwerte; 1=“trifft nicht zu“ bis 5=“trifft voll zu“)

	formales Engagement		informelles Engagement		kein Engagement	
	M	SD	M	SD	M	SD
Ich fühle mich mit meinem Verein verbunden.	4.33	.89	3.94	1.05	3.62	.95
Ich besuche gerne Veranstaltungen des Vereins.	3.97	.94	3.83	.96	3.35	1.05

Gemeinschaftliches Interesse/Engagement

Neben der Verbundenheit ist gemäss der spezifischen Organisationslogik von Vereinen auch die damit einhergehende Kultur der Solidargemeinschaft relevant. Das freiwillige Engagement ist im Rahmen des nur gemeinsam erstellbaren Klubgutes durch ein auf Gegenseitigkeit beruhendes Handeln geprägt und setzt daher solidarische Bezüge unter den Vereinsmitgliedern voraus. Zur Erfassung der solidarischen Bezüge wurden verschiedene Items herangezogen und anschliessend faktoranalytisch zu einem übergeordneten Faktor „gemeinschaftliches Interesse und Engagement“ verdichtet (dazu Nagel, 2006). Die Ergebnisse zeigen, dass freiwillig Engagierte über deutlich höhere solidarische Bezüge verfügen als die nicht engagierten Mitglieder (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach gemeinschaftlichem Interesse und Engagement (Vergleich Mittelwerte; 1=“trifft nicht zu“ bis 5=“trifft voll zu“)

	formales Engagement		informelles Engagement		kein Engagement	
	M	SD	M	SD	M	SD
Wenn es um die Gemeinschaft unseres Verein geht, stelle ich private Interessen zurück	3.33	1.13	3.16	1.00	2.55	1.13
Ich beteilige mich an Entscheidungsprozessen im Verein	3.74	1.27	2.40	1.20	1.67	.94

Mitgliedschaftsdauer

Die Bindung der freiwillig engagierten Vereinsmitglieder sowie der Aufbau solidarischer Bezüge lassen sich als Ergebnis längerfristiger vereinspezifischer Sozialisationsprozesse begreifen (Braun, 2003a; Nagel, 2006). Demnach dürfte die Dauer der Mitgliedschaft im Verein ebenfalls eine Einflussgrösse für die Mitarbeit im Verein darstellen. Die Befunde stützen diese Annahme (vgl. Tabelle 14). Die Mitgliedschaftsdauer stellt demnach einen wichtigen Faktor der Amtsübernahme im Verein dar. Es bestätigen sich damit die zahlreichen Beschreibungen von der langfristigen Mitgliedschaftsdauer (Vereinskarriere) im Zusammenhang mit der Amtsübernahme in Fussballvereinen. So setzen bestimmte Ämter im Verein aufgrund ihres eher geringen Formalisierungsgrades und der somit begrenzten Sanktionierungsmöglichkeiten vielfach ein hohes Mass an Vertrauen in die Person des Amtsinhabers voraus, das jedoch häufig erst über längere „Bewährungsphasen“ und somit eine zeitlich ausgedehntere Vereinskarriere erworben wird (Heinemann & Schubert, 1994). Denn langjährige Mitgliedschaft reduziert wiederum Such- und Kontrollkosten bei der Ämterbesetzung innerhalb des Vereins.

Tabelle 14: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach Mitgliedschaftsdauer

Mitgliedschaftsdauer	formales Engagement (Amtsträger)		informelles Engagement (gelegentliche Hilfe)		kein Engagement	
	relativ (%)	n	relativ (%)	n	relativ (%)	n
≤ 5 Jahre	31.0	18	36.2	21	32.8	19
6 - 10 Jahre	26.8	11	41.5	17	31.7	13
11 - 20 Jahre	47.5	28	40.7	24	11.9	7
> 20 Jahre	50.8	32	34.9	22	14.3	9

Aktivjahre

Analog zur Mitgliedschaftsdauer ergeben sich auch hinsichtlich der sportlichen Aktivjahre zwischen den drei Mitgliedergruppen deutliche Unterschiede (vgl. Tabelle 15). Es zeigt sich, dass vor allem die Amtsträger (sehr) lange im Verein sportlich aktiv sind (oder waren) und dabei von der Nutzung des Klubgutes besonders profitiert haben. Mitglieder, die sich informell engagieren weisen ebenso wie die Mitglieder ohne ehrenamtliches Engagement deutlich kürzere sportliche Aktivjahre auf.

Tabelle 15: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach Aktivjahre

Aktivjahre	formales Engagement (Amtsträger)		informelles Engagement (gelegentliche Hilfe)		kein Engagement	
	relativ (%)	n	relativ (%)	n	relativ (%)	n
≤ 5 Jahre	25.0	15	36.7	22	38.3	23
6 - 10 Jahre	27.1	13	43.8	21	19.2	14
11 - 20 Jahre	45.5	25	45.5	25	9.0	5
> 20 Jahre	50.0	40	32.5	26	17.5	14

Stabilität der Mitgliedschaft (Austrittsrisiko)

Weiterhin wurden die drei Gruppen hinsichtlich ihrer Absicht eines Vereinsaustritts betrachtet. Hierzu wurden die Vereinsmitglieder gefragt, wie oft sie in den letzten Monaten über einen Vereinsaustritt nachgedacht haben (Skala: 1 „nein“ bis 5 = ja, häufig“). 66.1% beantworteten die Frage mit „nein“ („Vereinstreue“), während sich 27.4% der Fussballvereinsmitglieder schon „manchmal“ („instabile Mitgliedschaft“) und 6.5% „öfter“ („potenzielle Aussteiger“) Gedanken über einen Vereinsaustritt machten (vgl. Tabelle 16). Zwar wird nicht jeder, der über einen Vereinsaustritt nachdenkt, auch tatsächlich die Mitgliedschaft kündigen, aber die Wahrscheinlichkeit für einen Vereinsaustritt dürfte bei den Mitgliedern, die bereits in einen entsprechenden Entscheidungsprozess eingetreten sind, deutlich höher sein. Die Befunde zeigen, dass die Amtsträger seltener über einen Vereinsaustritt nachdenken als nicht-engagierte Vereinsmitglieder. Die Bereitschaft im Fussballverein freiwillig mitzuarbeiten, wird demnach von der Stabilität der Mitgliedschaft im Verein beeinflusst. Umgekehrt betrachtet, dürfte auch das ehrenamtliche Engagement im Verein die Stabilität der Mitgliedschaft durchaus stützen bzw. stärken und damit einhergehend, das Austrittsrisiko senken.

Tabelle 16: Formales Engagement, informelles Engagement und kein Engagement differenziert nach Vereinsaustrittsrisiko

Vereinsaustrittsrisiko	formales Engagement (Amtsträger)	informelles Engagement (gelegentliche Hilfe)	kein Engagement
------------------------	-------------------------------------	---	-----------------

	relativ (%)	n	relativ (%)	n	relativ (%)	n
Nein („Vereinstreue“)	73.3	66	63.0	58	58.3	28
Ja, manchmal („instabile Mitgliedschaft“)	23.3	21	30.4	28	29.2	14
Ja, öfter (potentielle Aussteiger“)	3.3	3	6.6	6	12.5	6

Analyse der formalen Mitarbeit (Amtsträger) im Fussballverein

Im Folgenden werden die verschiedenen Betätigungsfelder der formal Engagierten (Amtsträger) differenziert nach verschiedenen Merkmalsausprägungen beleuchtet. Die formal Engagierten lassen sich hierzu in folgende vier Tätigkeitsbereiche unterteilen: (1) Sportbereich (z.B. Trainer, J&S-Leiter), (2) Bereich Führung und Administration (z.B. Präsident, Technischer Leiter, Kassenwart), (3) Technischer Bereich (z.B. Materialwart), und (4) Bereich Organisation von Vereinsanlässen/Events (z.B. Wettkampfleiter). Bei der Angabe zum Tätigkeitsbereich konnte zwischen diesen vier Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Tabelle 17 stellt zunächst im Überblick die Verteilung der Amtsinhaber über alle Tätigkeitsbereiche sowie die jeweilige zeitliche Beanspruchung dar. Es zeigt sich, dass der überwiegende Teil der freiwillig Mitarbeitenden in Fussballvereinen im Sportbereich tätig ist und in diesem Bereich auch der höchste Arbeitsumfang erbracht wird. Darüber hinaus wird deutlich, dass 25% der Amtsinhaber mehr als nur ein Amt im Verein ausüben (Ämterkumulation), wobei 19% der Amtsträger derzeit zwei Ämter innerhaben. Eine geringe Anzahl von Vereinsmitgliedern ist sogar in drei oder in allen vier Bereichen ehrenamtlich tätig (Abbildung 6).

Tabelle 17: Tätigkeitsbereiche formaler Mitarbeit (Mehrfachantworten)

Tätigkeitsbereich	Häufigkeit	Mitarbeitsdauer			Arbeitsumfang		
	n	M (Jahre)	SD	Median	M (Std./Monat)	SD	Median
Sportbereich: J&S Leiter, Trainer	59	10.3	9.1	7.5	30.2	22.1	25.0
Führung, Administration	37	8.1	8.5	5.0	14.5	10.8	10.0
Technischer Bereich	7	13.1	13.9	5.0	14.3	14.8	10.0
Organisation von Vereinsanlässen/Events	20	11.5	10.8	5.0	6.25	7.1	4.0

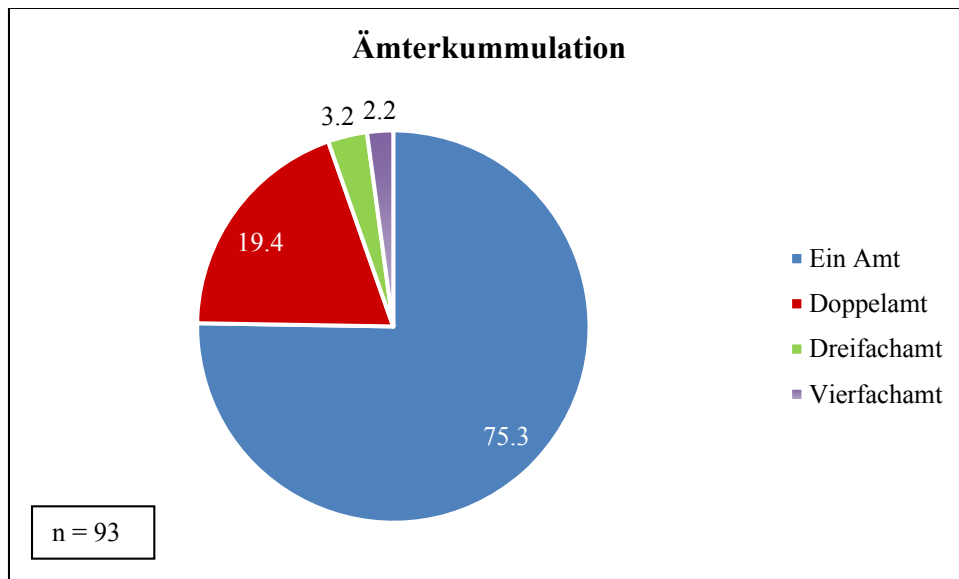


Abbildung 6: Ämterkummulation der Amtsträger

Zur Rekrutierungspraxis für Ämter

Bei der Frage, wie die Mitarbeitenden zu ihrem Amt gekommen sind, geben 34% der Mitglieder an, dass sie sich freiwillig gemeldet haben. 41% der Amtsträger wurde vom Vorstand direkt angesprochen und ca. ein Drittel über andere Ehrenamtliche oder Vereinsmitglieder für ein Amt motiviert (Abbildung 7). Durch eine offene Antwortkategorie konnten die Amtsträger noch andere Rekrutierungspraktiken angeben. Dabei überschneiden sich diese individuellen Angaben im Wesentlichen mit den vorgegebenen Antwortkategorien. Insgesamt bestätigt sich, dass die „persönliche Ansprache“ (in der Regel durch Mitglieder des Vereinsvorstands) die häufigste und offensichtlich auch die funktionalste Form der Rekrutierung von Mitarbeitenden für bestimmte Tätigkeitsbereiche im Verein darstellt.

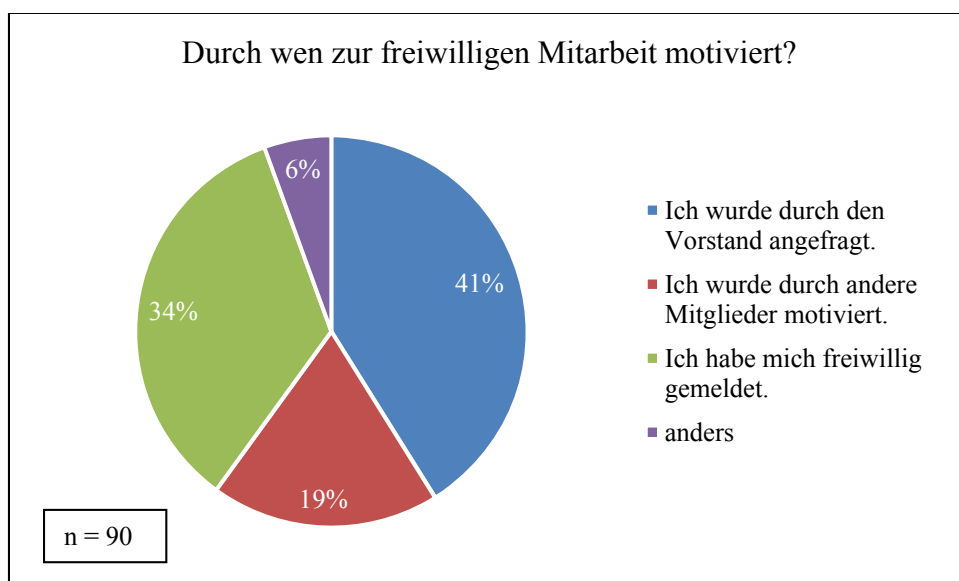


Abbildung 7: Motivation zum Ehrenamt

Finanzielle Entschädigung

Obwohl es sich beim Ehrenamt im engen Sinne um ein nicht unentgeltliches Engagement handelt, erhalten dennoch 41% der Mitarbeitenden von ihrem Verein finanzielle Vergütungen für ihre Tätigkeit, meist in Form von Aufwandsentschädigungen (*Abbildung 8*). Dabei liegt die durchschnittliche Entschädigung bei 50,- CHF pro Jahr, wobei die höchste Entschädigungssumme mit 4'500 CHF pro Jahr zu verzeichnen ist. Solch hohe Beträge sind jedoch eher die Ausnahme, da es sich hierbei um einen Trainerposten eines Teams handelt, welches in einer höheren Schweizer Liga spielt. Insgesamt geben ca. 77% der finanziell entschädigten Mitarbeitenden an, dass ihre finanzielle Vergütung unter 1'000 CHF pro Jahr beträgt.

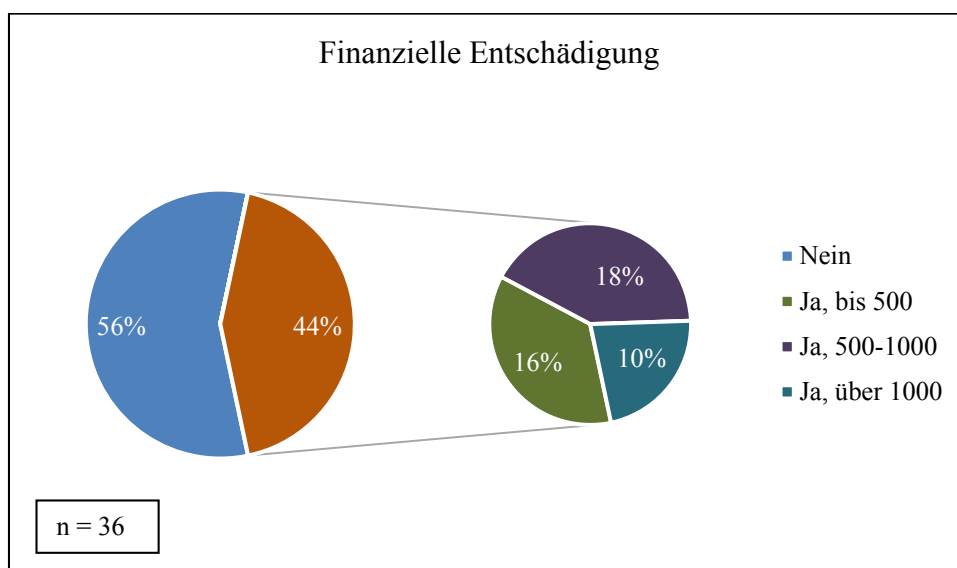


Abbildung 8: Finanzielle Entschädigung der formal Engagierten (CHF pro Jahr)

Geschlecht und Tätigkeitsbereich

Die Analyse der vier Tätigkeitsbereiche differenziert nach Geschlecht verdeutlicht, dass kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen zu beobachten sind. Es zeigt sich lediglich, dass im Sportbereich tendenziell Männer mehr tätig sind als Frauen (*Abbildung 9*). Beim Tätigkeitsbereich Führung und Administration ist es eher umgekehrt; hier überwiegt der Frauenanteil leicht. Eine ausgeprägte Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsgremien von Sportvereinen, wie sie in verschiedenen Studien aufgezeigt wurde, lässt sich zwar anhand der vorliegenden Befunde nicht bestätigen. Inwieweit dennoch Unterschiede in bestimmten hierarchischen Positionen (z.B. Vereinsvorsitz) bestehen, kann anhand der vorliegenden Befragung allerdings nicht weitergehend geprüft werden.

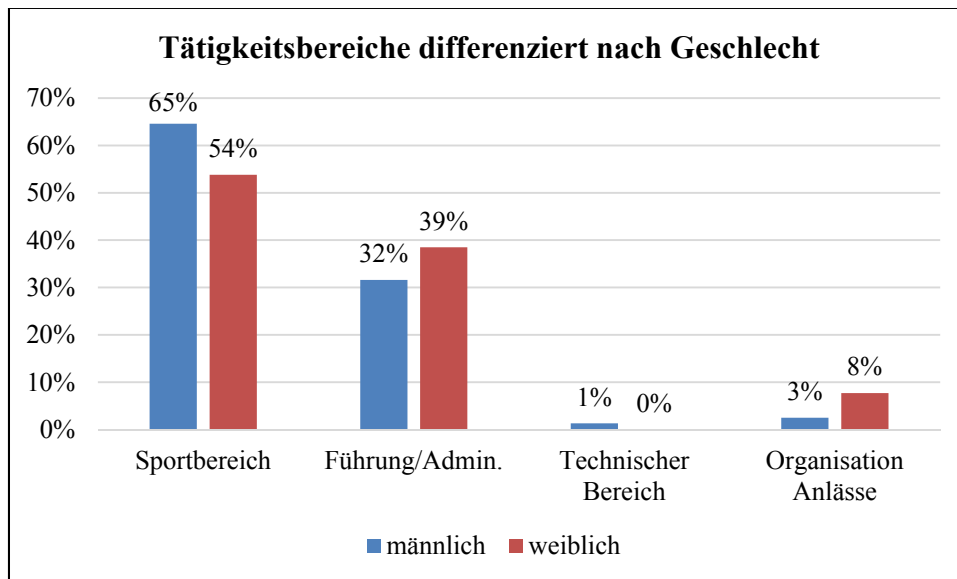


Abbildung 9: Tätigkeitsbereiche differenziert nach Geschlecht

4.3 Zu den Mitarbeitererwartungen und -zufriedenheit

Im Rahmen dieses Kapitels soll die Zufriedenheit von freiwillig Mitarbeitenden in Fussballvereinen theoretisch spezifiziert und empirisch analysiert werden. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem Projekt „Personale Ressourcen im Sportverein“ (Schlesinger, Klenk & Nagel, 2013) werden konzeptionelle Überlegungen angestellt, wie sich das Konstrukt Mitarbeiterszufriedenheit von Ehrenamtlichen in Sportvereinen adäquat erfassen lässt (1). Anschliessend werden die Erwartungsstrukturen der freiwillig Mitarbeitenden nach ihrer Wichtigkeit dargestellt (2). Daraufaufgehend wird die Mitarbeiterszufriedenheit für bestimmte Arbeitsbedingungen analysiert (3). Abschliessend wird die Wichtigkeit bestimmter Arbeitsbedingungen mit der Zufriedenheit mittels Portfolioanalysen in Bezug gesetzt (4). Hieraus lassen sich wertvolle Hinweise ableiten, wo Fussballvereine ihre Stärken und Schwächen haben und wo sie ansetzen sollten, um die Mitarbeiterszufriedenheit zu steigern.

Konzeptionelle Vorüberlegungen zur Erfassung der Mitarbeiterszufriedenheit in Sportvereinen

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass echter Altruismus in den meisten Fällen der organisierten Ehrenamtlichkeit nur eine untergeordnete Rolle spielt (z.B. Emrich et al., 2010). Vielmehr ist ehrenamtliche Mitarbeit als ein Austausch von Zeit und Mühe gegen verschiedene „Prämien“ dieses Engagements zu begreifen (Downward et al., 2009; Horch, 1987). Hinsichtlich der Frage, in welchem Masse die Mitglieder im Sportverein mitarbeiten und wie stabil ihre Mitarbeit dabei ist, dürfte demnach ausschlaggebend sein, inwieweit die spezifischen Arbeitskontexte mit den Erwartungen der freiwillig Mitarbeitenden übereinstimmen (Chelladurai, 2006). Ehrenamtliche Mitarbeit im Sportverein ist im Gegensatz zur bezahlten Mitarbeit in anderen Organisationen (z.B. Unternehmen) nicht-existenziell und bleibt aufgrund niedriger Exitschwellen immer unsicher. Ehrenamtliches Engagement stellt weder eine individuelle Pflicht dar, noch besteht aus Sicht der Person eine Notwendigkeit, unentgeltlich zu

arbeiten (z.B. Stebbins, 1996). So kann man auch Mitglied im Sportverein sein und dessen Angebote konsumieren, ohne dass man sich an der Produktion des Klubgutes beteiligt. Demnach dürften ehrenamtlich engagierte Mitglieder nur bis zu einem bestimmten Punkt bereit sein, ihre Erwartungen an die Arbeitsbedingungen des Vereins anzupassen. Die Erfüllung der Arbeitserwartungen soll im Folgenden durch die Betrachtung der subjektiven Erwartungen und Bewertungen der Mitarbeitenden hinsichtlich bestimmter Arbeitsbedingungen und Anreizstrukturen ihres Vereins analysiert werden.

Angelehnt an das Projekt „Personale Ressourcen“ (Schlesinger, Klenk & Nagel, 2012) wird das Konzept der Arbeitszufriedenheit aus der betriebswirtschaftlichen Arbeitsforschung auf die ehrenamtliche Mitarbeit in Fussballvereinen übertragen. Arbeitszufriedenheit stellt sich ein, wenn die Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllt werden. Dabei spiegelt der Vergleichsstandard die Erwartungshaltungen und Erfahrungsnormen eines Mitarbeitenden wider und die Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis der kognitiven und emotionalen Bewertung der selbsterlebten Arbeitssituation (McShane & Steen, 2009; Stock-Homburg, 2010). Auf der Grundlage der Ergebnisse des Projekts „Personal Ressourcen“ wurde ein Erhebungsinstrument für die Arbeitszufriedenheit in sieben Dimensionen erstellt (Schlesinger, Klenk & Nagel, 2012). Das Instrument umfasst die Dimensionen Arbeitsgestaltung, Partizipation, Kommunikation, materielle Anreize, Anerkennung & Wertschätzung, Unterstützung und soziale Netzwerke.

Analyse der Erwartungsstrukturen ehrenamtlicher Mitarbeiter im Fussballverein

Es stellt sich zunächst die Frage, welche Erwartungen die Vereinsmitglieder hinsichtlich ihrer Mitarbeit im Fussballverein eigentlich entwickeln? Was ist ihnen wichtig? Zur Bearbeitung dieser Fragen sollten die Mitglieder, die eine formale Funktion in ihrem Verein ausüben, verschiedene Aspekte der Mitarbeit im Fussballverein auf einer 5er-Skala von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ bewerten. Dabei wurde die subjektiv wahrgenommene Wichtigkeit mit 14 verschiedenen Merkmalen vereinsbezogener Arbeitsbedingungen in sieben Dimensionen erfasst. Die nach ihrer Wichtigkeit geordneten Erwartungen der Mitarbeitenden sind in Tabelle 18 dargestellt. Die Rangliste wird angeführt von der Erwartung eines respektvollen Umgangs mit den Ehrenamtlichen sowie Aspekten der Information und Unterstützung. Auch Faktoren der Arbeitsgestaltung wie Kompetenzkompatibilität und interessantes Aufgabenfeld sind wichtig. Weniger wichtig sind den Mitarbeitenden hingegen materielle Anreize. Es fällt insgesamt auf, dass Merkmale die explizit materielle Anreize im Verein betreffen, als eher weniger wichtig eingestuft werden. Gleichwohl ist beobachtbar, dass mit sinkender Wichtigkeitsbewertung die Standardabweichung steigt. Es ist daher anzunehmen, dass insbesondere die vereinspezifischen Anreizstrukturen für die Mitarbeitenden unterschiedlich wichtig sind. Vergleichbare Befunde werden in der Schweizer Sportvereinsstudie „Personale Ressourcen im Sportverein“ beschrieben (Schlesinger & Nagel, 2012).

Tabelle 18: Rangfolge der Arbeitserwartungen (Mittelwerte und Standardabweichungen)

Item	M	SD
Respektvoller Umgang mit den Mitarbeitenden	4.82	.54
Information über wichtige Vorgänge im Verein	4.54	.72

Unterstützung durch andere Mitglieder bei Problemen im Rahmen der Mitarbeit	4.48	.76
Aufgabenfeld entspricht den eigenen Fähigkeiten	4.44	.76
Kommunikation der Ziele des Vereins	4.36	.83
Wertschätzung der geleisteten Arbeit	4.25	.96
Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit	4.11	.85
Interessantes Aufgabenfeld	4.09	.93
Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf/Ausbildung und freiwilliger Tätigkeit	3.99	1.18
Ermütigung zur Aus- und Weiterbildung durch die Vereinsführung	3.96	1.16
Anerkennung des Engagements durch andere Mitglieder	3.79	1.14
Anspruchsvolle Tätigkeit	3.28	1.22
Vergünstigungen (z.B. Reduktion Mitgliedsbeitrag)	3.12	1.49
Ermässiger/freier Eintritt zu (Sport-)Veranstaltungen im Verein	2.72	1.49

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass auch die Erwartungshaltungen potentieller Mitarbeitender (Mitglieder, die derzeit kein Amt ausüben, sich dies aber künftig vorstellen könnten) analysiert wurden. Die Erwartungen der potentiellen Mitarbeitenden unterscheiden sich dabei kaum von den Erwartungen der ehrenamtlichen Mitarbeitenden. Auch für die potenziellen Mitarbeiter scheinen ein respektvoller Umgang, gute Beziehungen und Kommunikation im Rahmen einer Amtsübernahme bedeutsam, wohingegen materielle Anreize weniger relevant sind.

Wie zufrieden sind die freiwilligen Mitarbeiter?

Die Mitarbeitenden hatten die einzelnen Arbeitsbedingungen auch hinsichtlich ihrer Zufriedenheit beurteilen. Dabei wurden die Mitarbeitenden zunächst gebeten, ihre Gesamtzufriedenheit anzugeben und anschliessend die spezifische Zufriedenheit mit verschiedenen Merkmalen freiwilliger Mitarbeit bewerten.

Gesamtzufriedenheit

Hinsichtlich der Gesamtzufriedenheit ergibt sich ein eher positives Bild ($M = 3.5$, Abbildung 10). Über die Hälfte ist „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ mit den Bedingungen der ehrenamtlichen Tätigkeit in ihrem Verein. Demgegenüber zeigt sich nur ein kleiner Teil der Mitarbeitenden (12%) eher unzufrieden mit den Arbeitsbedingungen.

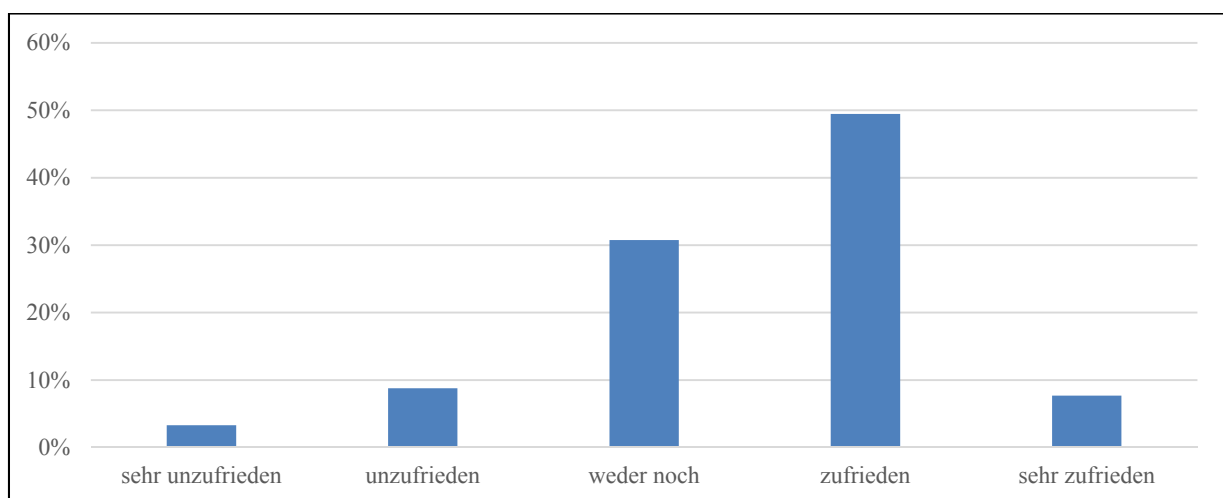


Abbildung 10: Beurteilung der (globalen) Arbeitszufriedenheit ($n = 91$)
(Skala: 1 = „nicht zufrieden“ bis 5 = „sehr zufrieden“)

Mitarbeitszufriedenheit bezogen auf einzelne Arbeitsbedingungen

Es zeigt sich, dass im Gegensatz zur Gesamtzufriedenheit die Einschätzung der Zufriedenheit mit den 14 abgefragten Merkmalen unterschiedlich ausfällt (Tabelle 19). Bei der differenzierten Betrachtung fällt auf, dass die ehrenamtlich Mitarbeitenden hinsichtlich der Übereinstimmung vom Aufgabenfeld mit den eigenen Fähigkeiten und der Vielzahl sozialer Kontakte am zufriedensten sind. Demgegenüber sind sie mit gewissen Führungsaufgaben des Vorstands weniger zufrieden. So werden die Kommunikation der Ziele und die Wertschätzung vergleichsweise tief bewertet. Die geringste Zufriedenheit weist der Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf/Ausbildung und freiwilliger Tätigkeit auf.

Tabelle 19: Beurteilung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit spezifischen Arbeitsbedingungen (Mittelwerte; Skala: 1 = „nicht zufrieden“ bis 5 = „sehr zufrieden“)

spezifische Arbeitsbedingungen	M	SD
Aufgabenfeld entspricht den eigenen Fähigkeiten	4.20	.74
Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit	4.05	.76
Ermässiger/freier Eintritt zu (Sport-)Veranstaltungen im Verein	4.04	.90
Interessantes Aufgabenfeld	4.03	.73
Respektvoller Umgang mit den Mitarbeitenden	4.00	.96
Vergünstigungen (z.B. Reduktion Mitgliedsbeitrag)	3.94	1.05
Anspruchsvolle Tätigkeit	3.89	.70
Information über wichtige Vorgänge im Verein	3.65	.92
Ermutigung zur Aus- und Weiterbildung durch die Vereinsführung	3.64	.98
Unterstützung durch andere Mitglieder bei Problemen im Rahmen der Mitarbeit	3.61	.97
Wertschätzung der geleisteten Arbeit	3.60	1.00
Anerkennung des Engagements durch andere Mitglieder	3.58	.98
Kommunikation der Ziele des Vereins	3.47	.92
Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf/Ausbildung und freiwilliger Tätigkeit	3.47	.88

Gegenüberstellung von Arbeitserwartungen und Arbeitszufriedenheit

Für mögliche Verbesserungsmaßnahmen sind die Zufriedenheitswerte sinnvoller Weise nicht isoliert zu betrachten, sondern in Relation mit der Bedeutung zu setzen, welche die Mitglieder bestimmten Aspekten der vereinspezifischen Arbeitsbedingungen beimessen. Ein geringer Zufriedenheitswert scheint hierbei nicht so bedeutsam zu sein, wenn das Merkmal von den Mitarbeitern ohnehin als eher unwichtig erachtet wird. Denn das bedeutet, dass kein zwingender Handlungsbedarf für den Verein besteht. Hat ein bestimmtes Merkmal dagegen eine hohe Wichtigkeit für die Mitarbeitenden und die Zufriedenheit ist aber gering, so sollte hier unbedingt angesetzt werden. Der Vergleich von Wichtigkeit und Zufriedenheit ermöglicht damit Stärken und Schwächen des Vereins aus der Sicht der Mitarbeitenden zu analysieren. Bezüglich der 14 untersuchten Merkmale gibt es mitunter deutliche Unterschiede zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit (Tabelle 20). Besonders gross ist die Differenz bei den Merkmalen „Finanzielle Honorierung der Tätigkeit“ (Nr. 27), „Ermässiger/freier Eintritt zu (Sport-)Veranstaltungen im Verein“ (Nr. 26) und „Vergünstigungen“ (Nr. 25). Diese Aspekte werden von den Mitarbeitern als relativ unwichtig eingestuft, aber mit vergleichsweise hohen Zufriedenheitswerten bewertet. Bei den Merkmalen „Konstruktive Rückmeldung durch den Vorstand“ (Nr. 10) oder „Anliegen der freiwilligen Mitarbeitenden werden vom Vorstand ernst

genommen“ (Nr. 3) ist es eher umgekehrt; hier ist die Zufriedenheit geringer als die Wichtigkeit.

Mit Blick auf strategische Handlungsempfehlungen lassen sich die Wichtigkeits- und Zufriedenheitswerte auch grafisch zu sogenannten *Mitarbeitszufriedenheitsportfolios*⁶ zusammenführen (Abbildung 11). Die grafische Darstellung ermöglicht eine gute Übersicht über Schwächen und Stärken des Vereins. Wie in Tabelle 20 deutlich wird, liegen bis auf eine Ausnahme alle Wichtigkeits- und Zufriedenheitswerte über dem Wert drei. Dies bedeutet, dass alle Merkmale als mehr oder weniger bedeutsam eingeschätzt werden, und dass die Mitarbeitenden mit allen Merkmalen mehr oder weniger zufrieden sind. Dieses methodische Problem kommt bei Zufriedenheitsstudien (z.B. in der Kundenzufriedenheitsforschung) häufig vor und wird als „Anspruchsinflation“ bezeichnet. Es bietet sich dann an, die Zufriedenheits- und Wichtigkeitsskalen zu verkürzen und nur die Werte zwischen 3 und 5 im Koordinatensystem abzutragen, um differenzierte Aussagen treffen zu können.

Im Quadranten „*Zuviel des Guten?!*“ sind solche Merkmale angesiedelt, mit denen die Mitglieder sehr zufrieden sind, deren Wichtigkeit dagegen eher gering eingeschätzt wird. Sind Merkmale in diesem Quadranten positioniert, sollte sich der Verein fragen, ob hier nicht zu viel geboten wird und die eingebrachten Ressourcen womöglich anderweitig eingesetzt werden sollten. In der vorliegenden Studie zeigt sich, dass vor allem bei den materiellen Anreizen in Form Ermässigungen vom Verein mitunter zu viel geboten wird (Nr. 14). Im Quadranten links unten „*Nicht so bedeutsam!*“ sind Merkmale positioniert, die sowohl bezüglich ihrer Wichtigkeit als auch bezüglich ihrer Zufriedenheit von den Mitarbeitenden eher als gering eingestuft werden. Im Falle geringer Zufriedenheit besteht zwar auch bei eher unwichtigen Sachverhalten Handlungsbedarf, dieser ist jedoch nicht prioritär. Hierzu gehören Merkmale wie Vergünstigungen (Nr. 13), eine anspruchsvolle Tätigkeit (Nr. 12), die Ermutigung zur Aus- und Weiterbildung (Nr. 10), die Anerkennung des Engagements durch andere Mitglieder (Nr. 11) sowie die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf/Ausbildung und freiwilliger Tätigkeit (Nr. 9). Im Quadranten „*Weiter so!*“ befinden sich Merkmale, mit denen die Mitglieder zufrieden sind und die gleichzeitig eine hohe Bedeutung haben. Bei den Merkmalen Aufgabenfeld entspricht den eigenen Fähigkeiten (Nr. 4), Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit (Nr. 7), interessantes Aufgabenfeld (Nr. 8) sowie respektvoller Umgang mit den Mitarbeitenden (Nr. 1) liegen die Stärken der untersuchten Fussballvereine. Die hier positionierten Merkmale sollten deshalb weiterhin im Zentrum der Bemühungen der Vereine stehen. Sie dürfen nicht vernachlässigt werden, sondern sollten eventuell noch weiter verbessert werden. Im Quadranten rechts unten „*Hier ansetzen!*“ sind Merkmale positioniert, die von den Befragten als wichtig eingestuft werden, mit denen sie aber unzufrieden sind. Hier besteht vorrangiger Handlungsbedarf und für den Verein gleichzeitig das grösste Potenzial zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Der vorrangige Veränderungs- und Verbesserungsbedarf besteht bei folgenden Merkmalen: Information über wichtige Vorgänge im Verein (Nr. 2), Unterstützung durch andere Mitglieder bei Problemen im Rahmen der

⁶ Zur Anwendung von Portfolioanalysen im Sportverein (Nagel et al., 2004; Nagel & Schlesinger, 2012)

Mitarbeit (Nr. 3), Kommunikation der Ziele des Vereins (Nr. 5) Wertschätzung der geleisteten Arbeit (Nr. 6). Es fällt insgesamt auf, dass vor allem kommunikative Aspekte offensichtlich die grössten Schwachpunkte darstellen. Übergeordnetes Ziel der Vereine sollte es daher sein, entsprechende Gegenmassnahmen einzuleiten, damit möglichst viele dieser Merkmale in absehbarer Zeit im Quadranten „Weiter so!“ positioniert sind.

Tabelle 20: Vergleich Wichtigkeit und Zufriedenheit

Nr.	Mitarbeitsbedingungen	M _{wichtigkeit}	M _{zufriedenheit}	Δ M
1	Respektvoller Umgang mit den Mitarbeitenden	4.82	4.00	.82
2	Information über wichtige Vorgänge im Verein	4.54	3.65	.89
3	Unterstützung durch andere Mitglieder bei Problemen im Rahmen der Mitarbeit	4.48	3.61	.87
4	Aufgabenfeld entspricht den eigenen Fähigkeiten	4.44	4.20	.24
5	Kommunikation der Ziele des Vereins	4.36	3.47	.89
6	Wertschätzung der geleisteten Arbeit	4.25	3.60	.65
7	Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit	4.11	4.05	.06
8	Interessantes Aufgabenfeld	4.09	4.03	.06
9	Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf/Ausbildung und freiwilliger Tätigkeit	3.99	3.47	.52
10	Ermunterung zur Aus- und Weiterbildung durch die Vereinsführung	3.96	3.64	.32
11	Anerkennung des Engagements durch andere Mitglieder	3.79	3.58	.21
12	Anspruchsvolle Tätigkeit	3.28	3.89	-.61
13	Vergünstigungen (z.B. Reduktion Mitgliedsbeitrag)	3.12	3.94	-.82
14	Ermässiger/freier Eintritt zu (Sport-)Veranstaltungen im Verein	2.72	4.04	-1.32

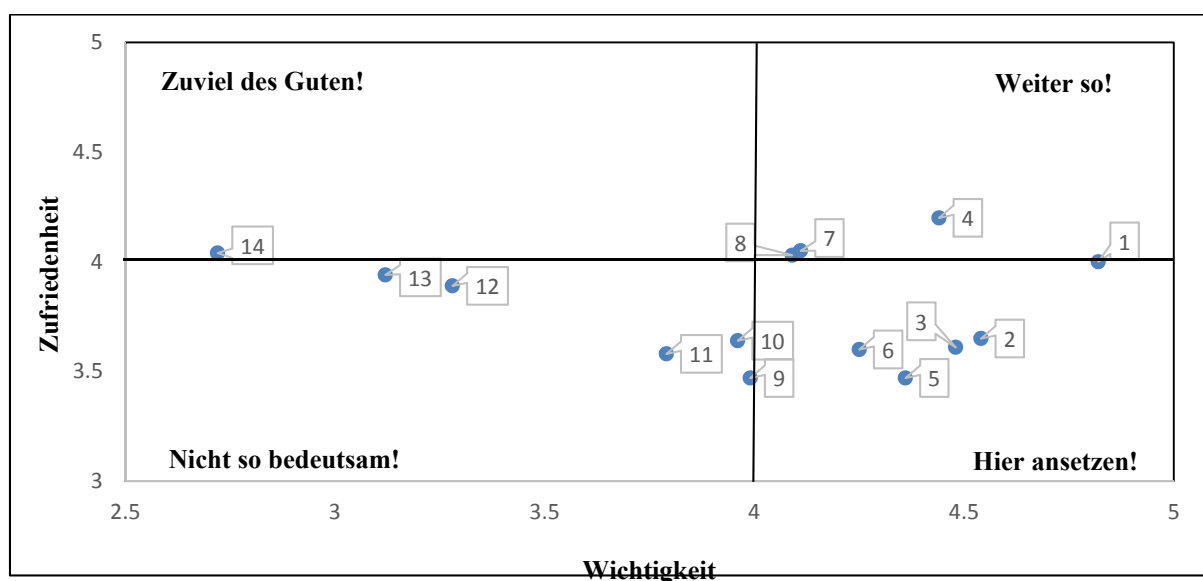


Abbildung 11: Mitarbeitszufriedenheitsportfolio für einzelne Merkmale der Arbeitsbedingungen in Fussballvereinen (zur Beschriftung der Ziffern vgl. Tabelle 20)

Hinsichtlich der Anwendung des Mitarbeitszufriedenheitsportfolios ist abschliessend anzumerken, dass bei der Betrachtung einzelner Vereine die Stärken und Schwächen jeweils deutlich variieren können. Dementsprechend sind solche Portfolioanalysen mit Blick auf konkretes Handlungswissen insbesondere dann wertvoll, wenn sie die spezifischen

Gegebenheiten eines Vereins gesondert betrachten.⁷ Im Hinblick auf die konsequentere Orientierung entlang der identifizierten Mitarbeitstypen sind ausserdem typenspezifische Portfolios angezeigt.

⁷ Dementsprechend wurden im Rahmen des Projektes jeweils Einzelauswertungen angefertigt.

5. Prozessevaluation in den Vereinen

Die Effektivität und die Ziele der Methode MFiF wurden an zwölf Fussballvereinen, die die Methode in zwei Gruppen umgesetzt hatten, getestet. Mittels einer Prozessevaluation wurde die Durchführung des Projekts MFiF evaluiert. Nach jedem Workshop füllten alle Workshopteilnehmer einen Fragebogen zur Evaluation der Workshops und der Dokumente des Handbuches aus und die Workshopleiter registrierten den Verlauf der Methode MFiF in den Vereinen. Die Effektivität der Methode und die Ziele des Projekts MFiF wurden mittels Fragebogen (vor, während und nach den Workshops) und durch die von den Vereinen erstellten Freiwilligendatenbanken evaluiert. Die zwei Gruppen starteten zu unterschiedlichen Zeitpunkten, die erste Gruppe im August 2012 und die zweite im Januar 2013. Durch die unterschiedlichen Durchführungszeitpunkte konnten saisonale Effekte der Gewinnung neuer Freiwilliger reduziert werden und die Rekrutierung neuer Freiwilligen kann als Folge der Methode betrachtet werden. Der Verlauf der Evaluation ist in Abbildung 12 dargestellt. Die Vereine der ersten Gruppe (Workshoprunde 1) sind 4 Monate nach Abschluss der Workshops nochmals mittels Fragebogen und Interview befragt worden, um die Entscheidungsprozesse und die essentiellen Schritte der Methode MFiF zu identifizieren. Die Vereine der zweiten Gruppe (Workshoprunde 2) werden im Oktober 2013 mittels Interview befragt. Die Auswertung der Interviews findet Ende 2013 und Anfang 2014 statt und wird deshalb nicht in diesen Abschlussbericht aufgenommen.

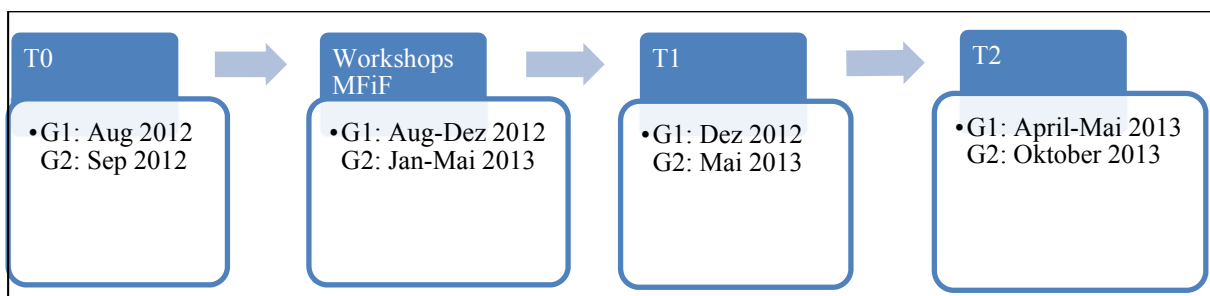


Abbildung 12: Zeitplan der Evaluation

G1: Gruppe 1 (Vereine der ersten Workshoprunde).
G2: Gruppe 2 (Vereine der zweiten Workshoprunde).
T0: Vor Beginn der Workshops.
T1: Nach Abschluss der Workshops (Ende Workshop 4).
T2: Vier Monate nach Abschluss der Workshops.

5.1 Evaluation des Problemdrucks der Freiwilligenarbeit

Sportvereine sehen sich häufig aufgrund eines hohen Problemdrucks im Bereich Personal gezwungen, zu handeln und neue Lösungen zu finden. Demzufolge sind auftretende Probleme meistens der Auslöser um Veränderungen im Bereich Personal vorzunehmen. Deshalb ist davon auszugehen, dass die teilnehmenden Vereine am Projekt MFiF bereits einen hohen Problemdruck verspüren und auch aus diesem Grund sich angemeldet haben. Das Projekt MFiF soll die Vereine unterstützen weg von einer reaktiven Lösungsstrategie von Personalproblemen hin zu einem strategischen Personalmanagement zu kommen. Diese Neuausrichtung entspricht

auch dem in der Literatur beschriebenen Paradigmenwechsel, dass das Personal nun als Vermögensbestandteil und nicht mehr als Kostenfaktor betrachtet wird (Schlesinger, Klenk & Nagel, 2013, grundlegend dazu Scholz, 2012). Mit der Entwicklung hin zu einem strategischen Personalmanagement können die Vereine die eigenen Ressourcen dann gezielter und gewinnbringender einbringen und anfallende Probleme können schneller identifiziert und mit vorbereiteten Lösungsstrategien entschärft werden.

Mit Blick auf die sechs teilnehmenden Vereine der ersten Workshoprunde (die Daten der zweiten Workshoprunde konnten für den Abschlussbericht noch nicht erhoben werden) lässt sich erkennen, dass der Problemdruck bei der Gewinnung von neuem Personal durchaus gross ist, sich aber in den unterschiedlichen Personalbereichen unterscheidet (vgl. Abbildung 13). Vor den Workshop war der Problemdruck in den Bereichen Schiedsrichter, Veranstaltungen und Trainer besonders hoch ($m > 3$). Das sind auch die Bereiche, in welchen Fussballvereine den höchsten Bedarf an Freiwilligen und Ehrenamtlichen zu decken haben. Weniger grosse Schwierigkeiten ($m \leq 3$) bei der Gewinnung sahen die Vereine in den Bereichen gelegentliche Helfer, Vorstandspositionen und Wartung der Vereinsanlagen. Das Projekt MFiF setzt nun an diesem Punkt an, und soll nach Abschluss des vierten Workshops zu einer Reduktion des skizzierten Problemdrucks führen. Mit Blick auf die Entwicklung kann festgehalten werden, dass sich der Problemdruck grundsätzlich reduziert. Betrachtet man die einzelnen Bereiche genauer, lassen sich zwei Tendenzen erkennen. Die erste Entwicklungsform führt zu einer kontinuierlichen Reduktion des Problemdrucks. Dies betrifft die Bereiche Veranstaltungen, gelegentliche Helfer und Wartung. Es scheint also, dass die Methode MFiF Instrumente bietet, um den Problemdruck in diesen Bereichen längerfristig zu reduzieren. Die Vereine verfügen nun über mehr Freiwillige in diesen Bereichen und kennen nun auch Wege, wie sie offene Stellen in diesen Bereichen besetzen können. Die zweite Tendenz beschreibt eine vorläufige Reduktion des Problemdrucks bis zum Ende der Workshops in drei Bereichen, Schiedsrichter, Trainer und Vorstandspositionen, ehe der Problemdruck wieder ansteigt (vier Monate nach dem Ende des Projekts). Dies ist einerseits mit dem grossen Bedarf zu erklären, andererseits mit den spezifischen Anforderungen an die freiwillige Tätigkeit, wodurch die Anzahl potentieller Kandidaten unter den Vereinsmitgliedern stark eingeschränkt wird (Vorstand, Trainer, Schiedsrichter). Dadurch entsteht beim Ausscheiden eines Amtsträgers ein grosser Aufwand um die Nachfolge zu regeln.

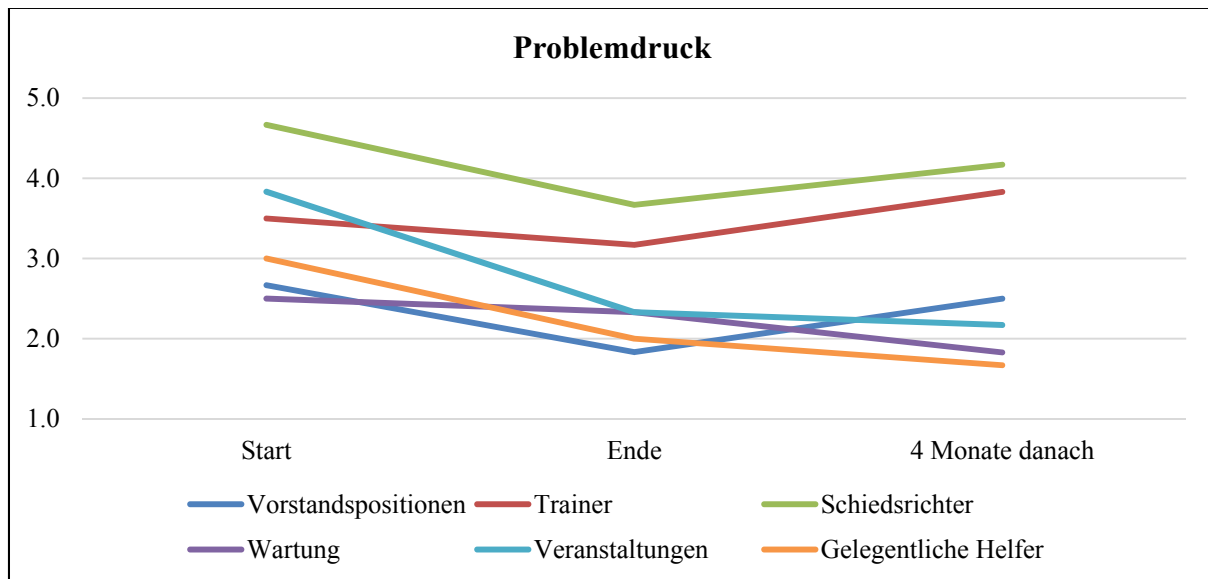


Abbildung 13: Problemdruck der teilnehmenden Vereine

5.2 Umsetzung der einzelnen Schritte

Nach Abschluss der vier Workshops stellte sich die Frage der Umsetzung im Verein. Dabei interessierte, inwieweit die Vereine alle Schritte der Methode MFIF angewendet und umgesetzt hatten. Mit dem Fragebogen „Verlauf der Methode MFIF“ wurden die einzelnen Schritte abgefragt. Zudem wurden die erstellten Unterlagen der Vereine zur Durchführung der Methode MFIF zu den Workshopleitern gesammelt. Dadurch konnte der Prozess zur Umsetzung der Methode MFIF überprüft werden. Die einzelnen Schritte der Methode MFIF (vgl. Kapitel 2.1) werden nun beschrieben und es wird festgehalten, inwieweit die Vereine diese Schritte umgesetzt haben (vgl. Tabelle 21).

Schritt 1: Bestand der Freiwilligen aktualisieren und eine Aufgabeliste für die offenen Stellen erstellen

Zur Umsetzung von Schritt 1 mussten die Vereine eine Übersicht über die aktuellen Freiwilligen im Verein und eine Übersicht über die offenen Stellen erstellen. Zur Ergänzung der Übersichten und zur Information der Vorstandsmitglieder und Funktionäre im Verein sollten die Workshopteilnehmer die Übersichten per E-Mail an wichtige Funktionäre des Vereins schicken. Zur Erstellung der E-Mail verfügten die Vereine über einen Musterbrief (Dokument 1.2 des Handbuches MFIF). Elf Vereine erstellten die Übersichten, wovon zehn den Musterbrief verwendeten und die Übersichten per E-Mail weiterleiteten.

Schritt 2: Freiwilligenkampagne durchführen und ein positives Image unter den Mitgliedern aufbauen.

Im Workshop 2 haben die Workshopteilnehmer Ideen zur Gestaltung einer Freiwilligenkampagne im Verein gesammelt. Sieben Vereine haben eine Freiwilligenkampagne mittels Poster, Flyer, Pressemitteilungen oder Broschüren durchgeführt.

Schritt 3: Mitglieder per E-Mail/Brief über die aktuelle Freiwilligenkampagne informieren.

Damit so viele Mitglieder wie möglich wissen, dass sie oder die Eltern der Juniorenmitglieder für die Freiwilligenarbeit im Verein angefragt werden, sollten die Vereine die Mitglieder per Brief/E-Mail informieren (Dokument 2.2 des Handbuches MFiF). Teil des Briefes war eine Onlinemitgliederbefragung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und um zu erfahren, was den Mitgliedern für ein freiwilliges Engagement wichtig ist. Sechs Vereine schickten den Brief per E-Mail an die Mitglieder.

Schritt 4: Mitglieder ansprechen (telefonisch/face-to-face).

Zur Gewinnung neuer Freiwilliger sollten die Vereine so viele Mitglieder wie möglich oder eine bestimmte Zielgruppe im Verein ansprechen. Eine zielorientierte Gesprächsführung wurde mit den Workshopteilnehmern in Workshop 3 mittels Rollenspiel und einem Gesprächsleitfaden geübt. Die Vereine verfügten über einen Fragebogen für die aktuellen Freiwilligen und einen zur Gewinnung neuer Freiwilligen. Auch mussten die Workshopteilnehmer ein Werbeteam von mindestens 5 bis 10 motivierten Freiwilligen zusammenstellen, um die Mitglieder telefonisch oder face-to-face anzusprechen. Insgesamt hatten sieben Vereine die Mitglieder gezielt mit Gesprächsleitfaden angesprochen, wobei die Grösse des Werbeteams von Verein zu Verein sehr unterschiedlich war (1 bis 10 Personen). Vier Vereine führten Schritt 4 teilweise durch in dem Sinne, dass sie mittels face-to-face Kontakt, aber ohne strukturierte Vorgehensweise und ohne Gesprächsleitfaden Freiwillige gewannen. Von diesen vier Vereinen sind bis jetzt noch keine Daten der Freiwilligengewinnung verfügbar, da sie im Gespräch mit den Mitgliedern den Fragebogen für die aktuellen Freiwilligen oder zur Gewinnung neuer Freiwilligen und die Online-Anwendung nicht verwendet haben.

Schritt 5: Aufgaben den neuen Freiwilligen zuteilen und den Verbleib der Freiwilligen gewährleisten.

Dieser Schritt war Thema des vierten Workshops und konnte nur bei vier Vereinen der ersten Workshoprunde mittels Interview evaluiert werden. Diese Vereine waren alle während der Interviews (April/Mai 2013) mit der Zuteilung der Aufgaben und der Einarbeitung der gewonnenen Freiwilligen beschäftigt. Die vier Vereine haben die Verantwortlichkeit für das Freiwilligenmanagement im Vorstand festgelegt, wovon drei Vereine einen spezifischen Freiwilligenverantwortlichen eingesetzt haben und ein Verein die Freiwilligenarbeit im Leitbild des Vereins aufgenommen hat. Zudem konnte der SC Brühl (aus der zweiten Gruppe) einen der Workshopteilnehmer als Freiwilligenverantwortlichen gewinnen, der das Freiwilligenmanagement in Zukunft übernehmen wird.

Tabelle 21: Durchführung der Schritte MFiF in den Vereinen

Vereine	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5
FC Laupen	Ja ⁸	Ja	Ja	Ja	Teils
SV Sumiswald	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils
FC Niederlenz	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils
SC Schwyz	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils

⁸ Die Übersichten über die aktuellen Freiwilligen und die offenen Stellen wurden erstellt, aber nicht per E-Mail an den Vorstandsmitglieder oder anderen Funktionäre im Verein weitergeleitet.

SC Bümpliz 78	Ja	Nein	Nein	Teils	Nein
FC Weissenstein	Ja	Nein	Nein	Teils	Nein
FC Urnäsch	Nein	Nein	Nein	Teils	Noch zu tun
FC Neckertal-Degersheim	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
FC Teufen	Ja	Ja	Ja	Ja	Noch zu tun
FC Herisau	Ja		Teils	Ja	Noch zu tun
FC Wiedikon	Ja	Ja	Ja	Ja	Noch zu tun
SC Brühl St. Gallen	Ja	Ja	Teils	Teils	Noch zu tun

5.3 Ergebnisse der Freiwilligengewinnung

Von den zwölf Vereinen haben sechs Vereine die vorgesehenen Schritte der Methode MFiF zur Freiwilligengewinnung durchgeführt oder grösstenteils umgesetzt. Diese Vereine haben alle eine Freiwilligenkampagne (vgl. Anhang 2) durchgeführt und anschliessend neue Freiwillige durch persönliche Anfrage (telefonisch oder face-to-face) gewonnen. Die Gespräche wurden strukturiert anhand der Fragebögen für die aktuellen Freiwilligen und zur Gewinnung neuer Freiwilliger durchgeführt und anschliessend in die Online-Anwendung eingegeben. FC Laupen und SC Schwyz haben die Schritte wie vorgeschrieben durchgeführt und die gewünschte Anzahl neuer Freiwilligen rekrutieren können. SV Sumiswald, FC Niederlenz, FC Teufen und FC Wiedikon haben die Schritte der Methode MFiF grösstenteils durchgeführt. Entscheidend zur Rekrutierung der gewünschten Anzahl neuer Freiwilligen gestaltete sich eine genügend grosses Werbeteam (SV Sumiswald und FC Teufen). In den Fällen des FC Niederlenz und des FC Wiedikon ist die Kontaktaufnahme mit den Mitgliedern nur durch eine Person durchgeführt worden, wodurch die gewünschte Anzahl neuer Freiwilligen schwierig zu erreichen war. Die übrigen sechs Vereine haben die Schritte der Methode MFiF nicht oder nur ungenügend durchgeführt. FC Weissenstein, FC Urnäsch, FC Herisau und SC Brühl haben dadurch nicht die gewünschte Anzahl Freiwilliger gewinnen können. Nur der FC Urnäsch hat nach eigener Angabe die fünf erwünschten Freiwilligen rekrutiert. SC Bümpliz und FC Neckertal-Degersheim haben nur Schritt 1 der Methode MFiF durchgeführt und keine Freiwilligen rekrutiert. In Tabelle 22 sind die Ergebnisse der Freiwilligengewinnung aller Vereine dargestellt. Wie und für welche Funktionen die Vereine Freiwillige gewonnen haben, wird in Kapitel 5.5 beschrieben.

Tabelle 22: Ergebnisse der Freiwilligengewinnung aller teilnehmenden Vereine

Vereine Workshop-runde 1	Freiwilligen-kampagne	Kontakt: telefonisch/ face-to-face	Anzahl Mitglieder	Anzahl Mitglieder angesprochen	Anzahl Freiwillige erwünscht	Anzahl Freiwillige rekrutiert	Anzahl Freiwillige einmalige Anlässe
FC Laupen	Ja	Beides	180	108	15	48	80
SV Sumiswald	Ja	telefonisch	200	115	15	15	-
FC Niederlenz	Ja	face-to-face	300	17	20	5	13
SC Schwyz	Ja	Beides	423	108	30	53	79
SC Bümpliz 78	Nein	-	600	-	5	-	-

FC Weissenstein	Nein	face-to-face	650	40	57	8	-
Vereine Workshop-runde 2	Freiwilligen-kampagne	Kontakt: telefonisch/face-to-face	Anzahl Mitglieder	Anzahl Mitglieder angesprochen	Anzahl Freiwillige erwünscht	Anzahl Freiwillige rekrutiert	Anzahl Freiwillige einmalige Anlässe
FC Urnäsch	Nein	face-to-face	150	50	5	28	-
FC Neckertal-Degersheim	Nein	-	200	-	10	-	-
FC Teufen	Ja	face-to-face	300	80	30	53	73
FC Herisau	Nein	face-to-face	350	-	15	-	-
FC Wiedikon	Ja	face-to-face	450	33	65	31	32
SC Brühl St. Gallen	Teils	face-to-face	500	15	30	15	-

5.4 Evaluation der Projektziele

Zur Evaluation der Ziele des Projekts MFIF wurde vor Anfang der Workshops die Wichtigkeit der Ziele durch die folgende Frage bewertet:

Bewerten Sie die folgenden Kursziele (Skala von 1 = „sehr wichtig“ bis 5 = „nicht wichtig“).

Insgesamt wurden alle Ziele des Projekts MFIF durch die Vereine als wichtig beurteilt (vgl. Tabelle 23). Am wichtigsten waren die Ziele: Die gewünschte Anzahl Freiwilliger für den Verein gewinnen, qualifizierte Freiwillige gewinnen und das Freiwilligenmanagement ins Vereinsleitbild aufnehmen. Am wenigsten wichtig waren die Ziele: Arbeitsintensive Funktionen aufteilen und Aufgabenbeschreibungen erstellen.

Tabelle 23: Projektziele MFIF

Projektziele MFIF	M	SD
Das Freiwilligenmanagement ins Vereinsleitbild aufnehmen	1.50	0.52
Qualifizierte Freiwillige gewinnen	1.50	0.90
Die gewünschte Anzahl Freiwilliger für den Verein gewinnen	1.58	0.67
Förderung des Pflichtbewusstseins, damit jeder im Verein mithilft	1.67	2.00
Massnahmen treffen, um Freiwillige zu binden	1.67	0.78
Stellenwert der Freiwilligen im Verein erhöhen	2.00	0.74
Verantwortliche/r für das Freiwilligenmanagement gewinnen	2.00	1.04
Eine Freiwilligendatenbank im Verein aufbauen	2.08	1.08
Arbeitsintensive Funktionen aufteilen	2.58	0.67
Aufgabenbeschreibungen erstellen	2.58	1.16
Das Ehrenamt im Verein verjüngen	3.00	1.86

Das Hauptziel der Teilnahme am Projekt MFIF, war die gewünschte Anzahl Freiwilliger für den Verein zu gewinnen. Die Vereine der ersten Workshoprunde, die die Schritte der Methode MFIF wie vorgeschrieben durchgeführt haben, konnten innerhalb von vier Monaten die

gewünschte Anzahl Freiwillige gewinnen. Ob die Vereine, die die Schritte grösstenteils, teilweise oder nicht durchgeführt haben, in der Lage sind, zu einem späteren Zeitpunkt die gewünschte Anzahl Freiwilliger zu gewinnen, soll in Zukunft (vier Monate und ein Jahr nach den Workshops) evaluiert werden. Vier Monate nach der ersten Workshoprunde kann festgehalten werden, dass der SV Sumiswald die gewünschte Anzahl Freiwilliger nachträglich erreicht hat und der FC Niederlenz die Freiwilligengewinnung weiterverfolgt, damit die gewünschte Anzahl erreicht werden kann.

Damit die Arbeitsweise des Projekts im Verein verankert werden kann, werden die Vereine motiviert einen Freiwilligenverantwortlichen (oder eine Freiwilligenkommission) zu gewinnen und das Freiwilligenmanagement ins Vereinsleitbild aufzunehmen. Ob diese beiden Workshopziele erreicht werden, kann direkt nach den Workshops oder vier Monate danach nur teilweise evaluiert werden. Die Vereine sind erst im letzten Workshop motiviert worden, die Verantwortlichkeit für die Freiwilligenarbeit klar zu organisieren und die Aufgaben im Freiwilligenbereich zu beschreiben. Die Botschaft, dass das Freiwilligenmanagement eine Führungsaufgabe ist, ist aber bei den Vereinen angekommen. Alle Vereine haben die Idee eines Leitbildes Freiwilligenarbeit als sinnvoll erachtet und haben oder hatten vor, die Idee im Vorstand zu besprechen. Die meisten Vereine haben die Verantwortlichkeit für die Freiwilligenarbeit festgelegt und sind daran, das Freiwilligenmanagement mit Hilfe eines Leitbildes für die Freiwilligenarbeit oder Aufgabenbeschreibungen zu gestalten. Inwieweit die Vereine die Verantwortlichkeit für die Freiwilligenarbeit geregelt haben und die Freiwilligenarbeit ins Vereinsleitbild aufgenommen worden ist, ist in Tabelle 24 beschrieben. Ausser dem FC Laupen, dem SC Bümpliz und dem FC Weissenstein sind alle Vereine noch im Arbeitsprozess, die Arbeitsweise vom Projekt im Verein zu verankern oder müssen zuerst noch vorhergehende Schritte des Projekts durchführen.

Tabelle 24: Verankerung des Projekts in den einzelnen Vereinen

Vereine	Verantwortlichkeit für die Freiwilligenarbeit	Freiwilligenarbeit im Vereinsleitbild
FC Laupen	Vorstand und verantwortliche Funktionäre für Trainer, Schiedsrichter und Anlässe	Freiwilligenarbeit ins Vereinsleitbild festgelegt.
SV Sumiswald	Freiwilligenverantwortlicher im Vorstand	Leitbild Freiwilligenarbeit in Bearbeitung.
FC Niederlenz	Freiwilligen-verantwortlicher im Vorstand (Kursteilnehmer)	Leitbild Freiwilligenarbeit in Bearbeitung.
SC Schwyz	Freiwilligen-verantwortlicher im Vorstand	Leitbild Freiwilligenarbeit in Bearbeitung.
SC Bümpliz 78	Führungsaufgabe im Vorstand	-
FC Weissenstein	Führungsaufgabe im Vorstand	-
FC Urnäsch	Freiwilligenverantwortlicher (Präsident, Kursteilnehmer)	Idee eines Leitbild Freiwilligenarbeit im Vorstand besprochen.
FC Neckertal-Degersheim	Freiwilligenverantwortlicher (Kursteilnehmer)	-
FC Teufen	Führungsaufgabe im Vorstand, noch keine Freiwilligenverantwortlicher rekrutieren können.	Idee eines Leitbild Freiwilligenarbeit im Vorstand besprochen.

FC Herisau	Keine Angabe	-
FC Wiedikon	Freiwilligenverantwortlicher (Kursteilnehmer)	Idee eines Leitbild Freiwilligenarbeit im Vorstand besprochen.
SC Brühl St. Gallen	Freiwilligenverantwortlicher (Kursteilnehmer)	Idee eines Leitbild Freiwilligenarbeit im Vorstand besprochen.

5.5 Darstellung der Freiwilligengewinnung in den einzelnen Vereinen

In den folgenden Abschnitten werden die Resultate der Freiwilligengewinnung der einzelnen Vereine ausführlich dargestellt.

FC Laupen

Am Anfang des ersten Workshops setzte sich der FC Laupen zum Ziel, 15 zusätzliche Freiwillige zu gewinnen (vgl. Tabelle 25). Nach der Analyse des Freiwilligenproblems hatte der Verein 44 offene Stellen aufgelistet und sich zum Ziel gesetzt, sie alle zu besetzen. Die Vorgehensweise zur Freiwilligengewinnung war gezielt, planmässig und der Methode MFiF folgend umgesetzt worden. Mit einem Werbeteam von vier Personen gelang es dem FC Laupen, 108 von den 180 Mitgliedern anzusprechen. Insgesamt 48 Angefragte (44%) sind bereit, eine freiwillige Tätigkeit zu übernehmen, und 80 Mitglieder (74%) stellen sich zur Verfügung, bei einmaligen Anlässen mitzuhelfen (vgl. Tabelle 25). Das Werbeteam besuchte in drei Wochen die Trainings aller Mannschaften und holte immer zwei Aktivmitglieder aus dem Training für ein persönliches Gespräch über die Freiwilligenarbeit, wobei die Fragebogen für die aktuellen Freiwilligen und zur Gewinnung neuer Freiwilligen verwendet wurden. Zusätzlich fragte das Werbeteam auch die Eltern der Junioren per Telefon für die Freiwilligenarbeit im Verein. Von den insgesamt 44 offenen Stellen zu Beginn des Projekts (vgl. Tabelle 25), konnten 48 besetzt werden. Für die Stellen Juniorenobmann, Event-/Freiwilligenmanager, Verantwortlicher Jassturnier, Chef Infrastruktur und Marketing- und Kommunikationsverantwortlicher konnten keine Freiwillige rekrutiert werden. Weiterer Handlungsbedarf besteht bei der Gewinnung von Schiedsrichtern. Die rekrutierte Person muss noch eine Schiedsrichterausbildung absolvieren und zusätzlich soll noch eine Person rekrutiert und ausgebildet werden.

Tabelle 25: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Laupen

Stellen	Gesucht	Gefunden
Schiedsrichter	2	1
KiFu-Schiedsrichter	6	3
Platzspeaker	3	2
Fotografen	3	4
Matchberichte-Verfasser	5	7
Umbauten/Reparatur	8	17
Buvettenaushilfen	12	14
Juniorenobmann	1	0
Event-/Freiwilligenmanager	1	0
Verantwortlicher Jassturnier	1	0
Chef Infrastruktur	1	0
Marketing- und Kommunikationsverantwortlicher	1	0
Anzahl insgesamt	44	48
Einmalige Anlässe		80

Mit den Ergebnissen der Freiwilligengewinnung war der FC Laupen vier Monate nach Abschluss der Workshops teils zufrieden. Falls die Stellen der Schiedsrichter und Juniorenobmann alle besetzt werden konnten, wäre der Verein zufrieden.

SV Sumiswald

Der SV Sumiswald wünschte sich vor Anfang der Workshops 15 zusätzliche Freiwillige (vgl. Tabelle 26) und setzte sich die folgenden Ziele:

1. Eine Methode kennenlernen, wie man einfacher Freiwillige finden kann.
2. Qualifizierte Juniorentrainer gewinnen.
3. Der Aufbau eines Freiwilligenmanagements.

Nach der Analyse des Freiwilligenproblems listete der Verein 23 offene Stellen auf. Die Vorgehensweise zur Freiwilligengewinnung wurde gezielt und grösstenteils nach der Methode MFiF umgesetzt. Die Mitglieder wurden aber nicht für die Mithilfe an einmaligen Anlässen angefragt, da das Mithelfen bei Vereinsanlässen für die Mitglieder des SV Sumiswald obligatorisch ist. Die Kontaktaufnahme mit den Mitgliedern und Eltern der Junioren wurde durch fünf Personen telefonisch durchgeführt. In den knapp 30 Tagen, in denen die Telefonbefragung stattfand, wurden 115 der 200 Mitglieder angesprochen. Die vorgenommenen 15 Personen wurden um eine Person verfehlt. Anfangs 2013 ist mittels face-to-face Kontakt zusätzlich noch ein Freiwilligenverantwortlicher rekrutiert worden und damit hat der Verein die gewünschte Anzahl neuer Freiwilliger erreicht. Von den insgesamt 23 offenen Stellen zu Beginn des Projekts (vgl. Tabelle 26), konnten nun 8 besetzt werden. Bei den Funktionen Schiedsrichter, Spielleiter KiFu und Koordinator Anlässe hat der SV Sumiswald nun die Wahl die Arbeit auf mehrere Schultern aufzuteilen oder eine Ersatzperson zu bestimmen. Für die Stellen Clubhaus Aushilfe, Junioren A Trainer, Junioren D Trainer, Torwarttrainer Junioren, Assistent Sportchef und Geldeintreiber konnten keine Freiwilligen rekrutiert werden.

Tabelle 26: Ergebnisse Freiwilligengewinnung SV Sumiswald

Stellen	Gesucht	Gefunden
Schiedsrichter	1	2
Spielleiter KiFu	2	4
Koordinator Anlässe	1	3
Juniorentrainer/Assistenten	10	4
Freiwilligenverantwortlicher	1	1
Helfer Platzwart	1	1
Clubhaus Aushilfe	2	0
Junioren D Trainer	2	0
Junioren A Trainer	1	0
Goalietrainer Junioren	1	0
Assistent Sportchef	1	0
Geldeintreiber	1	0
Anzahl insgesamt	23	15
Einmalige Anlässe		-

Mit den Ergebnissen der Freiwilligengewinnung war der Verein vier Monate nach Abschluss der Workshops teils zufrieden. Der Verein war vor allem enttäuscht über die fehlende

Bereitschaft der Eltern, sich freiwillig zu engagieren. Falls mehr Stellen im Bereich Schiedsrichter, Juniorentrainer und Clubhauseushilfe besetzt werden könnten, wäre der Verein zufrieden. Die selbstgesetzten Ziele hat der Verein, mit Ausnahme der Gewinnung qualifizierter Trainer, vier Monate nach Abschluss der Workshop erreichen können.

FC Niederlenz

Der FC Niederlenz hat im Vorfeld als Ziel 20 zusätzliche Freiwillige festgelegt und wollte die folgenden selbstgesetzten Ziele erreichen:

1. Jede Position im Verein besetzen.
2. Doppelfunktionen verringern.
3. Mit ihrer Tätigkeit zufriedene Freiwillige.

Nach Abschluss des vierten Workshops konnten fünf Ämter neu besetzt werden. Dabei handelte es sich um folgende Positionen: Fotograf, Trainer, Senioren- und Veteranenobmann, Helfer Platzwart und ein Leiter bei den Aktiven. Zusätzlich waren 13 Personen bereit bei einmaligen Anlässen mitzuhelfen (vgl. Tabelle 27). Das Ziel von 20 neuen Freiwilligen wurde nach Abschluss des vierten Workshops somit nicht erreicht. Allerdings ist zu beachten, dass bis zu diesem Zeitpunkt nur 17 von 300 Mitgliedern angesprochen wurden und die face-to-face Kontaktaufnahme nur vom Präsidenten des Vereins durchgeführt wurde. Die Workshopteilnehmer des FC Niederlenz wollten die Rekrutierung hauptsächlich in der Rückrunde starten. Es sei im November 2012 aufgrund der Winterpause sehr schwierig gewesen, da viele Mitglieder nicht erreichbar waren. Aus diesem Grund wurde entschieden, die Freiwilligengewinnung in das neue Jahr zu verschieben. Bis im Mai 2013 folgten aber keine weiteren strukturierten Bemühungen die offenen Stellen zu besetzen. Dennoch konnten vier Vorstandsmitglieder mittels face-to-face Gesprächen und acht zusätzliche Freiwillige rekrutiert werden. Damit sind 13 der 39 Stellen besetzt. Demzufolge konnte die gewünschte Anzahl Freiwillige von 20 Personen im Mai 2013 noch erreicht werden. Die selbstgesetzten Ziele hat der Verein, mit Ausnahme der Verringerung der Doppelfunktionen, vier Monate nach Abschluss der Workshop teils erreichen können.

Tabelle 27: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Niederlenz

Stellen	Gesucht	Gefunden
Fotograf	1	1
Freiwilligenverantwortlicher	1	1
Leiter Aktive	1	1
Chef Turniere	1	1
Chef Anlässe	1	1
Schiedsrichter	2	1
Senioren- u. Veteranenobmann	1	1
Stv. J+S Verantwortlicher	1	1
Trainer	3	1
Beizen-Helfer	5	4
Beizverantwortliche	1	0
Frauenverantwortlicher	1	0
Grill-Meister	1	0
Homepage-Verantwortlicher	1	0

J+S-Verantwortlicher	1	0
Journalist	1	0
Juko-Aktuar	1	0
Juko-Präsident	1	0
Marketing-Verantwortlicher	1	0
OK Turniere	3	0
OK-Anlässe	3	0
Platzkassier	1	0
Spielleiterverantwortlicher	1	0
Sponsoring-Verantwortlicher	1	0
TAM-Verantwortlicher	1	0
Technischer Leiter C bis A	1	0
Technischer Leiter D bis F	1	0
Material-Verantwortlicher	1	0
Anzahl insgesamt	39	13
Einmalige Anlässe		21

Mit den Ergebnissen der Freiwilligengewinnung war der Verein nach Abschluss des vierten Workshops teils zufrieden. Nachdem sie zu Beginn der Saison 2013 zusätzlich noch Freiwillige gewinnen konnten, war der Verein vier Monate nach Abschluss der Workshops zufrieden mit dem Resultat der Freiwilligengewinnung. Der Präsident des Vereins war vor allem mit den gewonnenen Freiwilligen für ein Amt zufrieden. Weniger zufriedenstellend erachtete er die Bereitschaft der Mitglieder zur Mithilfe an einmaligen Anlässen: *„Im Bereich der Freiwilligengewinnung muss noch mehr gemacht werden. Die Identifikation innerhalb des Vereins für die Gewinnung von neuen Freiwilligen ist noch zu schwach. Das Thema muss weiter kommuniziert werden“* (Präsident FC Niederlenz, 14.5.2013).

SC Schwyz

Vor Anfang der Workshops wünschte sich der SC Schwyz 30 zusätzliche Freiwillige (vgl. Tabelle 28) und setzte sich die folgenden Ziele:

1. Besetzung Trainer- und Schiedsrichterpositionen.
2. Ein Konzept für das Angehen bei Problemen in der Zukunft erarbeiten.
3. Mit möglichst geringem finanziellem Aufwand Freiwillige gewinnen.

Nach der Analyse des Freiwilligenproblems listete der Verein 109 offene Stellen auf und setzte sich zum Ziel, die Freiwilligenarbeit auf mehrere Schultern zu verteilen. Die Vorgehensweise zur Freiwilligengewinnung wurde nach der Methode MFiF umgesetzt. Mit einem Werbeteam von sieben Personen gelang es dem SC Schwyz, 80 von den 423 Mitgliedern während den Workshops anzusprechen. Nach den Workshops fragten sie nochmals 28 Mitglieder für die Freiwilligenarbeit an. Insgesamt 71 Angefragte (66%) waren bereit, eine freiwillige Tätigkeit zu übernehmen, und 79 Personen (73%) stellten sich zur Verfügung, bei einmaligen Anlässen mitzuhelfen (vgl. Tabelle 28). Die sieben Vorstandsmitglieder teilten die Trainingsgruppen untereinander auf und die Spieler wurden nach dem Training befragt. Insgesamt wurden alle Mannschaften ab den B-Junioren besucht und für die Freiwilligenarbeit angefragt. Auch einige Eltern der Junioren wurden telefonisch angefragt. Das Werbeteam empfand dies aber als mühsam und schwierig, da das Projekt am Telefon schwierig zu erklären ist. Das Werbeteam

entschied sich dann, die Eltern (ca. 200) anfangs Saison 2013 an ein Spiel einzuladen und dann zu befragen. Hierzu gibt es noch keine Ergebnisse. Von den insgesamt 114 offenen Stellen zu Beginn des Projekts (vgl. Tabelle 28), konnten 52 nach Abschluss des vierten Workshops belegt werden. Infolgedessen wurde die gewünschte Anzahl Freiwilliger von 30 Personen innerhalb von vier Monaten erreicht. Vier Monate nach Abschluss der Workshops konnten insgesamt 64 offene Stellen belegt werden. Der Verein war der Meinung, dass sie alle selbstgesetzten Ziele, nach Abschluss des vierten Workshops erreichten. Vier Monate nach Abschluss der Workshops bestätigten sie diese Ansicht.

Tabelle 28: Ergebnisse Freiwilligengewinnung SC Schwyz

Stellen	Gesucht	Gefunden
Schiedsrichter	8	9
Juniorentrainer	10	14
Trainer Frauen 2	1	1
Sachbearbeiter Rechnungswesen	1	1
Spielleiter	5	7
Schuhbörse OK	2	1
Internes Hallenturnier OK	4	4
Fasnacht Orangenverteilung	8	5
Super-5-Kampf	5	4
Chilbi OK	4	1
Chilbi Helfer	25	23
Hütten-Gaudi	3	1
Frauen-Verantwortliche	1	0
Juniorenlager Trainer	8	0
Juniorenlager Küche	4	0
Slow-Up	10	0
F-Turniere	6	0
Vereinsgrümpi	5	0
Juniorenkoordinator AC	1	0
Platzzeichner	1	0
Speaker	1	0
Verfasser Matchberichte	1	0
Anzahl insgesamt	114	71
Einmalige Anlässe		79

Mit den Ergebnissen der Freiwilligengewinnung war der Verein direkt nach Abschluss und 4 Monate nach den Workshops zufrieden. Das es Stellen gibt, die nicht besetzt wurden, bedeutet nach Aussage des Vereins nicht, dass sie nicht ausgeführt werden: *„Diese Tätigkeiten werden von Personen ausgeführt, welche es zu entlasten gilt. Unser grösstes Laster (Schiedsrichter) konnten wir decken, damit wir vom Verband keine Bussen mehr erhalten. Als nächstes gilt es die Trainer und die Frauenverantwortliche zu stellen. Sollte dies gelingen, so sind wir sehr zufrieden“* (Chef Sponsoring SC Schwyz, 9.4.2013).

SC Bümpliz

Ausser Schritt 1 der Methode MFiF (die besetzten und offenen Stellen aktualisieren) hat der SC Bümpliz die Schritte der Methode nicht weiter durchgeführt. Durch vereinsinterne Probleme und Abwesenheit der Workshopteilnehmer (Ferien) wurde die Methode MFiF nicht konsequent durchgeführt. Auch nach den Workshops wurde die Methode nicht umgesetzt.

Deshalb fehlen weitere Angaben zur Freiwilligengewinnung und das Hauptziel, die gewünschte Anzahl Freiwillige zu gewinnen, konnte nicht erreicht werden. Auch sind die selbstgesetzten Ziele (Sportchef im Amt) und optimale Besetzung (Juniorenbereich) konnten nicht erreicht worden. Einzig das Ziel, einen Verantwortlichen für das Cluborgan und die Homepage zu rekrutieren, konnte erreicht werden. Die Situation im Bereich Ehrenamt/freiwillige Tätigkeiten hat sich im Verein nach den Workshops nicht geändert. Wie vorher ist der SC Bümpliz mit der Situation teilweise zufrieden. Auch verfügt der Verein, wie vor den Workshops, über zu wenige Freiwillige. Laut dem Präsidenten des Vereins sind die Dokumente des Handbuches aber sehr hilfreich: „*Wir müssen sie nur noch verwenden und die Methode umsetzen*“ (Präsident SC Bümpliz 78, 22.5.2013).

FC Weissenstein

Der Verein hat die Schritte der Methode MFiF nicht während den Workshops sondern danach durchgeführt. Die Workshops haben die Workshopteilnehmer überzeugt, dass durch direkte Ansprache und positive Kommunikation die Freiwilligengewinnung am besten läuft. Ab März bis zum Juni 2013 hat der FC Weissenstein dann ungefähr 40 Mitglieder angesprochen, wovon 8 bereit waren eine freiwillige Tätigkeit zu übernehmen (vgl. Tabelle 29). Nach Angabe des Vereins waren einige bereit, sich für einmalige Anlässe zu engagieren, hierzu konnten aber keine Angaben übermittelt werden.

Vor Beginn und direkt nach den Workshops verfügte der Verein über zu wenige Freiwillige. Vier Monate danach gab es eine ausreichende Anzahl Freiwilliger. Der FC Weissenstein war vor Anfang der Workshops unzufrieden mit der Situation im Bereich Ehrenamt/freiwillige Tätigkeiten, nachher waren die Workshopteilnehmer teilweise zufrieden.

Tabelle 29: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Weissenstein

Funktion	Gesucht	Gefunden
Vereinsführung		
Leiter Finanzen & Administration	1	1
Revisor Vereinsbuchhaltung	1	0
Sekretär Spiko	1	0
Vorstand Förderverein Junioren	1	1
Vorstand Supporter	1	0
Leiter Freiwilligenarbeit	1	0
PR & Kommunikation		
Webmaster	1	0
Redaktor Cluborgan	1	0
Sportbereich		
Headcoach Junioren	1	1
Unterstützung Sportchef	1	1
Talententwicklung und -begleitung	1	
Pflege und Wartung Vereinsanlagen		
Mitglied Verein Sportplätze	1	0
Platzkassier	2	0
Sponsoring		
Leiter Mittelbeschaffung	1	0
Team Mittelbeschaffung	4	0
Team Sponsorenlauf	4	0

Vereinsanlässe/Events		
OK Team "20 Jahre FCW"	4	4
Helfer "20 Jahre FCW"	30	0
Anzahl insgesamt	57	8
Einmalige Anlässe		Nicht gefragt

FC Urnäsch

Vor Anfang der Workshops wünschte sich der FC Urnäsch fünf zusätzliche Freiwillige (vgl. Tabelle 30) und setzte sich die folgenden Ziele:

1. Vorstandsmitglieder rekrutieren.
2. Trainer gewinnen (3).
3. Neue impulsfähige Helfer gewinnen.

Nach der Analyse des Freiwilligenproblems hatte der Verein 45 offene Stellen aufgelistet (vgl. Tabelle 30). Ohne eine Freiwilligenkampagne durchzuführen oder die Mitglieder per Brief über das Projekt MFIF zu informieren, konnte der Verein Freiwillige gewinnen. Bei einem Elternabend und der Hauptversammlung wurden durch vier erfahrene Freiwillige insgesamt 50 Personen face-to-face angesprochen, wovon 28 (56%) eine freiwillige Tätigkeit übernehmen möchten. Insgesamt konnten 28 der offenen Stellen nach Abschluss des vierten Workshops besetzt werden. Die gewünschte Anzahl Freiwilliger (fünf Personen) wurde nach Abschluss des vierten Workshops erreicht und die selbstgesetzten Ziele wurden teilweise erreicht.

Tabelle 30: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Urnäsch

Funktion	Gesucht	Gesucht
Vereinsführung		
Vorstandsmitglieder	2	0
PR & Kommunikation		
Homepage	1	0
Sportbereich		
Juniorentainer	3	1
Juniorenobmann	1	1
Pflege und Wartung Vereinsanlagen		
Platzwart (Platz zeichnen)	1	1
Clubhaus	2	0
Vereinsanlässe/Events		
Grümpelturnier	15	15
Helfer Sponsorenanlässe	20	10
Anzahl insgesamt	45	28
Einmalige Anlässe		Nicht gefragt

Nach Abschluss der Workshops war der FC Urnäsch der Meinung, dass sie über eine ausreichende Anzahl Freiwillige verfügen. Waren die Workshopteilnehmer vor Beginn der Workshops noch unzufrieden mit der Situation im Bereich Ehrenamt/freiwillige Tätigkeiten, so sind sie nach Workshop 4 teilweise zufrieden. Damit der Verein zufrieden wäre, so die Meinung der Workshopteilnehmer, müssten sie die Mitglieder aktiver und systematischer für die

Freiwilligenarbeit anfragen. Prioritär ist die Suche nach zwei Trainern und Helfern für Sponsorenanlässe.

FC Neckertal-Degersheim

Der Verein ist nach Schritt 1 ausgestiegen und hat keine Freiwilligen gewonnen. Die Workshopteilnehmer haben die Workshops weiter verfolgt und haben vor, die weiteren Schritte in der neuen Saison durchzuführen. Dazu hat der Verein einen Freiwilligenverantwortlichen rekrutieren können. Der Grund für die Verzögerung ist eine Umstrukturierung der Betreuung und Begleitung der Freiwilligen (vor allem im Trainerbereich). Viele Trainer beenden bereits nach einem Jahr ihre Tätigkeit, weil kaum eine Betreuung besteht und die Erwartungen an die Freiwilligen unklar sind.

FC Teufen

Der FC Teufen gab nach dem Informationsabend an, ca. 30 neue Freiwillige (inkl. einmalige Anlässe) zu benötigen. Nach der genaueren Analyse des Freiwilligenproblems hatte der Verein 35 offene Stellen aufgelistet (vgl. Tabelle 31). Dem FC Teufen waren alle Kursziele sehr wichtig, mit dem Hintergedanken, dass sich die Situation im Freiwilligenbereich deutlich verbessern soll. Zudem setzte sich der FC Teufen eigene Kursziele:

1. Den Vorstand ergänzen: Aktuar, Finanzen, Juniorenobmann
2. Genug Helfer für das Hallenturnier finden

Die Vorgehensweise zur Freiwilligengewinnung richtete sich nicht konsequent nach der Methode MFiF. Der Verein hatte zwar die Mitglieder per E-Mail/Post informiert und danach einen Freiwilligenabend organisiert. Der Zuspruch war gross und es kamen viele Vereinsmitglieder. Das Werbeteam war aber dann zu klein, um jedes anwesende Vereinsmitglied persönlich anzusprechen. Die Mitglieder wurden genauer informiert und in Gruppendiskussionen wurde die Bereitschaft für ein freiwilliges Engagement abgefragt. In grösseren Gruppen mit über zehn Vereinsmitgliedern war es nicht möglich auf die persönlichen Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Mitglieder einzugehen, so das Feedback der Workshopteilnehmer. Das Werbeteam verteilte anschliessend selbst erstellte Fragebogen, um neue Freiwillige zu gewinnen. Trotz der unpersönlichen Gruppengespräche konnten nach Angabe des Werbeteams 35 neue Freiwillige gewonnen werden (vgl. Tabelle 31). Zudem konnten 49 Helfer für das Hallenturnier und 73 Vereinsmitglieder für einmalige Anlässe (Doppelnennungen) gewonnen werden. Die Freiwilligengewinnung wird nach den Workshops mit dem Fokus auf die weiterhin fehlenden Stellen weiter verfolgt.

Tabelle 31: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Teufen

Stellen	Gesucht	Gefunden
Kassier	1	0
Juniorenobmann	2	1
Kioskhelfer	6	29
Trainer	3	3
Trainer Assistenz	3	4
Sponsorenbetreuung	1	3
Match-Berichtschreiber	3	2
Redaktion Sport Total	5	2

Vereinsanlässe koordinieren	2	1
Spiko	2	1
Schiedsrichter Kifu	6	7
Schiedsrichter Kifu Verantwortlicher	1	0
Anzahl insgesamt	35	53
Helfer Hallenturnier		49
Einmalige Anlässe		73

Nach Abschluss des vierten Workshops wurden die folgenden zwei selbstgesetzten Ziele erreicht:

- Den Vorstand ergänzen: ein Juniorenobmann wurde gefunden
- Genug Helfer für das Hallenturnier finden

Der FC Teufen versucht nun in Zukunft den eingeschlagenen Weg mit den Instrumenten aus den Workshops weiter zu gehen. Es konnte eine Freiwilligendatenbank aufgebaut werden und damit soll die Freiwilligengewinnung in Zukunft systematischer und zielgerichteter organisiert werden.

FC Herisau

Die Freiwilligengewinnung wurde erst bei einem Grümpeltturnier im Juni durchgeführt. In diesem Abschlussbericht konnten deshalb noch keine Daten dieser Aktion hinsichtlich der Freiwilligengewinnung aufgenommen.

FC Wiedikon

Der FC Wiedikon hat sich beim ersten Workshop das Ziel gesetzt, 65 zusätzliche Freiwillige zu gewinnen (vgl. Tabelle 32). Zudem wollte der Verein nach Abschluss der Workshops die folgenden selbstgesetzten Ziele erreichen:

1. Die Methode langfristig im Verein verankern.
2. Möglichst alle offenen Posten besetzen.
3. Helfer Clubhütte gewinnen (10-15).
4. Co-Trainer gewinnen (5-10).
5. Ein jüngeres Vorstandsmitglied rekrutieren.

Nach der Analyse des Freiwilligenproblems hat der Verein 70 offene Stellen aufgelistet, wovon 20 einmalige Anlässe betreffen. Die Vorgehensweise zur Freiwilligengewinnung war gezielt und grösstenteils nach der Methode MFIF umgesetzt worden. Der Verein hat es aber nicht geschafft, ein Werbeteam zusammenzustellen, um so viele der 450 Mitglieder wie möglich anzusprechen. Ansonsten verfolgten die Workshopteilnehmer die Methode MFIF wie empfohlen. Nach einer sehr gelungenen Freiwilligenkampagne wurden im April während den Heimspielen und Clubevents die Mitglieder, Eltern der Junioren und Zuschauer des FC Wiedikon für die Freiwilligenarbeit im Verein angesprochen. Eine Workshopteilnehmerin des Vereins war verantwortlich für die Freiwilligengewinnung und hat 33 Personen angesprochen. Insgesamt 31 Angefragte (94%) waren bereit, eine freiwillige Tätigkeit zu übernehmen, und 32 Personen (97%) stellten sich zur Verfügung, an einmaligen Anlässen mitzuhelfen (vgl. Tabelle 32). Von den insgesamt 70 offenen Stellen zu Beginn des Projekts, konnten 31 nach Abschluss

des vierten Workshops besetzt werden. Die selbstgesetzten Ziele wurden, mit Ausnahme der 10 bis 15 Helfer Clubhütte, erreicht. Der Verein verfügt nun über genügend Helfer für die Clubhütte. Um das Ziel von 65 zusätzlichen Freiwilligen zu erreichen, haben die Workshopteilnehmer entschieden die Kontaktaufnahme zur Freiwilligengewinnung sowohl im Mai und Juni 2013, als auch in der neuen Saison weiterzuführen.

Tabelle 32: Ergebnisse Freiwilligengewinnung FC Wiedikon

Stellen	Gesucht	Gefunden
Helfer Klubhaus	15	17
Junioren-Co-Trainer	14	5
Kifu-Schiedsrichter	5	5
Fotograf	1	1
Sekretariat	1	1
Webmaster, Facebook	1	1
Speaker	2	1
Kassier Heimspiele 1. Mannschaft	4	0
Matchberichterstattung	2	0
Freiwilligen Verantwortlicher	1	0
Koordination Klubhaus	1	0
Matchprogramm Plus	1	0
OK-Präsident Scratch-Turnier	1	0
OK-Präsident Sponsorenlauf	1	0
Anzahl insgesamt	50	31
Einmalige Anlässe	20	32
Insgesamt	70	63

Nach Abschluss des vierten Workshops war der FC Wiedikon der Meinung, dass sie nun über ausreichend Freiwillige verfügen. Waren die Workshopteilnehmer vor Anfang der Workshops noch sehr unzufrieden mit der Situation im Bereich Ehrenamt/freiwillige Tätigkeiten, so sind sie nach der Umsetzung der Methode zufrieden.

SC Brühl St. Gallen

Der SC Brühl hatte zu Beginn der Workshops bereits eine ausreichende Anzahl Freiwillige. Trotzdem waren 30 zusätzliche Freiwillige erwünscht und dem Verein war es sehr wichtig, die Positionen des Finanzchefs und der Juniorentrainer zu besetzen. Nach Abschluss der Workshops wollten sie die folgenden selbstgesetzten Ziele erreichen:

1. Den Umgang mit freiwilligen Helferinnen und Helfern professionalisieren (regelmässige und gezielte Wertschätzung).
2. Möglichkeiten entdecken, neue Personen für verantwortungsvolles Ehrenamt zu finden.
3. Gute Motivationsgründe finden, um Leute für ein Ehrenamt zu begeistern.

Nach der Analyse des Freiwilligenproblems listete der Verein 44 offene Stellen auf und setzte sich zum Ziel, die Freiwilligenarbeit auf mehr Schultern zu verteilen. Die Vorgehensweise zur Freiwilligengewinnung orientierte sich nicht konsequent an der Methode MFiF. Der Verein hatte zwar Flyer und Freiwilligenbroschüren erstellt, die Mitglieder aber nicht per E-Mail/Post informiert, dass sie für die Freiwilligenarbeit angefragt werden und auch kein Werbeteam zur

Freiwilligengewinnung zusammengestellt. Trotzdem haben die Workshopteilnehmer bis zum vierten Workshop 10 neue Freiwillige gewonnen und fünf aktuelle Freiwillige wechselten kurz nach Workshop 4 ihre Funktion aufgrund einer Neuorganisation der Juniorenabteilung. Ziel des Vereins ist es, die Verantwortung und die Arbeit auf mehrere Personen zu verteilen, sowie den Leistungs- und Breitensportbereich zu trennen. Nach Angabe des Vereins wurden ungefähr 15 Personen face-to-face kontaktiert. Fast alle hatten gleich oder nach kurzer Bedenkzeit zugesagt. Nur für die Position Finanzchef mussten vier Personen kontaktiert werden. Zudem haben sich einige neue Freiwillige selber gemeldet oder wurden durch andere Mitglieder motiviert, sich zu melden. Demzufolge konnten seit Juni 2013 bereits 15 Stellen besetzt werden (vgl. Tabelle 33). Die Freiwilligengewinnung wird nach den Workshops mit dem Fokus weiter verfolgt, den Sponsoring-Bereich zu stärken und die Eltern für die Freiwilligenarbeit anzufragen. Die Flyer/Freiwilligenbroschüren liegen zudem im Stadionrestaurant auf. Mit der Mitgliederrechnung für die neue Saison wird der Freiwilligen-Flyer verschickt und an einer Sitzung der Juniorentrainer wird das Freiwilligen-Projekt nochmals thematisiert. Danach werden die Eltern durch die Trainer kontaktiert. Im Spätsommer wird der Verein nochmals aktiv versuchen, die gewünschte Anzahl von 30 Freiwilligen zu erreichen.

Tabelle 33: Ergebnisse Freiwilligengewinnung SC Brühl St. Gallen

Stellen	Gesucht	Gefunden
Juniorentrainer	4	4
Schiedsrichter	2	2
Platzkasse	2	1
Finanzchef	1	1
Sekretariat	1	1
Sportlicher Leiter A + B	1	1
Chef Breitensportabteilung	1	1
Freiwilligenverantwortlicher	1	1
Juniorenobmann	1	1
Sportlicher Leiter C + D	1	1
Sportlicher Leiter Leistungsmannschaften	1	1
Kids-Schiedsrichter	10	0
Platzordner	6	0
Interessensvertreter	3	0
Kids-Trainer	2	0
Werbung, Sponsoring	2	0
Journalist Junioren	1	0
Konditionstrainer	1	0
Kronen-Journal	1	0
Matchprogramm	1	0
Materialwart	1	0
Anzahl insgesamt	44	15
Einmalige Anlässe		Nicht befragt

Nach Abschluss des vierten Workshops wurden die folgenden zwei selbstgesetzten Ziele erreicht:

- Möglichkeiten entdecken, neue Personen für verantwortungsvolles Ehrenamt zu finden.
- Gute Motivationsgründe finden, um Leute für ein Ehrenamt zu begeistern.

Das Ziel, den Umgang mit freiwilligen Helferinnen und Helfern durch regelmässige und gezielte Wertschätzung zu professionalisieren ist teilweise erreicht worden. Auch war der Verein der Meinung, dass sie immer noch über genügend Freiwillige verfügen. Waren die Workshopteilnehmer vor Anfang der Workshops zufrieden mit der Situation im Bereich Ehrenamt/freiwillige Tätigkeiten, waren sie nach dem vierten Workshop sehr zufrieden. *„Über alles betrachtet, sind wir zurzeit sehr gut aufgestellt. Wir haben rund hundert Leute (112), die uns ehrenamtlich zur Verfügung stehen. Es braucht den Einsatz vieler, damit ein grosser Verein wie der SC Brühl funktioniert“.*

6. Evaluation der Workshops

6.1 Evaluation der Workshop-Dokumente

Zur Evaluation der Workshops wurde nach jedem Workshop der Inhalt der Workshops evaluiert. Zudem wurden beim 2., 3. und 4. Workshop die Dokumente und Hausaufgaben der Workshops evaluiert. Um zu erfahren, ob die Dokumente den Teilnehmern die Umsetzung des Projekts erleichtert hatten, wurden alle Dokumente durch die folgende Frage bewertet:

Die Dokumente der Workshops haben den Teilnehmern die Umsetzung des Projekts „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ erleichtert (Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“).

Alle Dokumente des ersten Workshops haben die Arbeit der Workshopteilnehmer erleichtert. Für die Analyse des Freiwilligenproblems und das Erstellen einer Übersicht über die offenen Stellen werden die Dokumente 1.4 bis 1.7 durch die Workshopleiter als sehr wichtig beurteilt, um den ersten Schritt der Methode durchzuführen. Diese Dokumente sind durch die Workshopteilnehmer als am wichtigsten für die Umsetzung des Projekts beurteilt worden (vgl. Tabelle 34).

Tabelle 34: Evaluation der Dokumente Workshop 1

Workshop 1	M	SD
1 Einführung	4.04	0.75
1.2 Musterbrief zur Förderung der Akzeptanz bei Vorstands- und Kommissionsmitgliedern	4.04	0.91
1.3 Vorgehen des Projekts „Mehr Freiwillige im Fussballverein“	4.08	0.83
1.4/1.5 Übersicht über die aktuellen Freiwilligen und ihre Tätigkeiten	4.25	0.74
1.6/1.7 Offene Stellen	4.33	0.70
1.8/1.9 Zeitliche Planung Projekt „Mehr Freiwillige im Fussballverein“	3.63	0.77
1.10 Tipps für die Freiwilligenkampagne	3.91	0.88
1.11 Kampagneslogans – Beispiele	3.91	0.78

M: Mittelwert, SD: Std.-Abw

Alle Dokumente des zweiten Workshops haben die Arbeit der Workshopteilnehmer erleichtert. Im Workshop 2 ging es darum, die Vereine auf Schritt 2 und 3 der Methode MFiF vorzubereiten (*Freiwilligenkampagne durchführen, ein positives Image unter den Mitgliedern aufbauen und die Mitglieder über das Projekt informieren*). Am hilfreichsten dazu waren die Dokumente 2.1 „Freiwillige ins Rampenlicht“ und 2.2 „Beispiel einer guten E-Mail“ (vgl. Tabelle 35).

Tabelle 35: Evaluation der Dokumente Workshop 2

Workshop 2	M	SD
2 Einführung	4.00	0.61
2.1 Freiwillige ins Rampenlicht	4.24	0.56
2.2 Beispiel einer guten E-Mail	4.11	0.76
2.3 Beispiel einer „schlechten“ E-Mail	3.67	1.03
2.4 Online-Befragung „Wir Fussballmitglieder sind gefragt“	4.05	0.62
2.5 Poster für die Freiwilligenkampagne – Beispiel	3.72	0.83
2.6 Tipps für eine gelungene Pressemitteilung	3.67	0.97
2.7 Pressemitteilung – Beispiel	3.61	0.98
2.8 PowerPoint-Präsentation – Beispiel	3.76	0.97
2.9 PowerPoint-Präsentation per E-Mail	3.76	0.97

Im dritten Workshop standen die Freiwilligengewinnung und die Gespräche mit den Mitgliedern im Zentrum. Die Tipps für die Kontaktaufnahme (Dokument 3.1) als auch die Tipps für das Telefongespräch und das face-to-face Gespräch (Dokumente 3.2 und 3.3) haben den Workshopteilnehmern die Umsetzung des Ansprechens der Mitglieder zur Freiwilligengewinnung am meisten erleichtert: Das Rollenspiel (Dokument 3.6) war mit einem Wert von 3.4 am wenigsten hilfreich bewertet worden, wobei die Meinungen der Workshopteilnehmer sehr unterschiedlich waren. Die hohe Standardabweichung von 0.9 zeigt, dass viele Workshopteilnehmer das Rollenspiel als wichtig für die Umsetzung des Projekts beurteilten (vgl. Tabelle 36). Dies wird auch bei den Feedbacks der Workshopteilnehmer „*Rollenspiele waren wertvoll*“ und „*Üben macht den Meister*“ bestätigt (vgl. Anhang 3).

Tabelle 36: Evaluation der Dokumente Workshop 3

Workshop 3	M	SD
3 Einführung	3.80	0.68
3.1 Tipps für die Kontaktaufnahme	4.07	0.46
3.2 Tipps für das Telefongespräch	4.07	0.59
3.3 Tipps für das face-to-face Gespräch	4.13	0.52
3.4 Fragebogen für die aktuellen Freiwilligen	3.87	0.74
3.5 Fragebogen zur Gewinnung Freiwilliger	3.87	0.83
3.6 Rollenspiel: Gespräch mit den Mitgliedern	3.40	0.91
3.7 Anleitung zur Online-Anwendung: Gewinnung neuer Freiwilliger	3.86	0.77
3.8 Anleitung zur Online-Anwendung: aktuelle Freiwillige	3.86	0.77
3.9 E-Mail: Zwischenstand Projekt „Mehr Freiwillige im Fussballverein“	3.93	0.62
3.10 Bericht Ergebnisse des Projekts „Mehr Freiwillige im Fussballverein“	3.67	0.98

Im vierten Workshop ging es darum, die Methode des Projekts MFiF im Verein zu verankern und die Kenntnisse der Workshops im Verein weiter zu verbreiten. Alle Dokumente wurden als wichtig für die Umsetzung beurteilt (vgl. Tabelle 37). Auch wurde nachgefragt, in wie weit alle Dokumente des Handbuches relevant für das Verständnis der Methode MFiF sind. Alle Workshopteilnehmer waren sich einig und meinten, dass alle Dokumente relevant für das Verständnis der Methode waren (Tabelle 38). Schliesslich beurteilten die Workshopteilnehmer die Qualität der Dokumente (Tabelle 39): Alle Dokumente zur Unterstützung der Workshops sind von guter Qualität.

Tabelle 37: Evaluation der Dokumente Workshop 4

Workshop 4	M	SD
4 Einführung	4.00	0.78
4.2 Tipps für das Freiwilligenmanagement	4.16	0.60
4.3 Leitbild Freiwilligenarbeit im Fussballverein – Beispiel	4.16	0.69
4.4 Leitbild Freiwilligenarbeit im Fussballverein – Vorlage	4.26	0.73
4.5 Aufgabenbeschreibung Freiwilligenverantwortlicher/ Freiwilligenkommission	4.26	0.81

Alles in allem sind alle Dokumente des Handbuches für das Verständnis der Methode des Projekts „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ relevant (Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“).

Tabelle 38: Beurteilung der Dokumente insgesamt

Beurteilung der Dokumente insgesamt	M	SD
Alle Dokumente sind relevant für das Verständnis der Methode	4.37	0.50

Qualität der Dokumente zur Unterstützung der Workshops
Alles in allem sind die Dokumente zur Unterstützung des Workshops von guter Qualität (Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“).

Tabelle 39: Qualität der Dokumente

Workshop	M	SD
1	4.29	0.55
2	4.22	0.65
3	4.00	0.38
4	4.47	0.51

Insgesamt sind die Dokumente des Handbuches MFiF gut bewertet worden. Sie haben den Teilnehmern die Umsetzung der Methode des Projekts erleichtert und sind relevant für das Verständnis der Methode. Auch die Qualität der Dokumente ist mit einem Mittelwert von 4.2 gut bewertet. Auffallend ist, dass nur ein Dokument (3.6 Rollenspiel: Gespräch mit den Mitgliedern) durch einige Teilnehmer lediglich als teilweise relevant für die Umsetzung des Projekts bewertet worden ist. Die Workshopleiter haben bemerkt, dass vielen Workshopteilnehmer das Üben des Gesprächs mit den Mitgliedern schwer fiel. Aufgrund der Interviews vier Monate nach Abschluss der Workshops wurde klar, dass vor allem die Vereine, die tatsächlich Schritt 4 (Kontaktaufnahme mit den Mitgliedern) durchgeführt hatten, das Rollenspiel „Gespräch mit den Mitgliedern“ aus Workshop 3 als wichtig und wertvoll bewerteten.

6.2 Evaluation des Zeitaufwands der Hausaufgaben

Der Zeitaufwand der Hausaufgaben zwischen den Workshops wurde auf einer Skala von 1 = „viel zu niedrig“ bis 5 = „viel zu hoch“ bewertet (3 = genau richtig). Der Zeitaufwand der Hausaufgabe für Workshop 2 wurde als genau richtig bewertet. Der Zeitaufwand der Hausaufgaben nach Workshop 2 und 3 wurde vor allem durch die Teilnehmer, die die Hausaufgaben auch erledigten, als hoch bewertet (vgl. Tabelle 40).

Tabelle 40: Zeitaufwand der Hausaufgaben

Nach Workshop	M	SD
1	3.21	0.51
2	3.50	0.71
3	3.73	0.59

Um den Zeitaufwand zur Umsetzung des Projekts zu bestimmen, wurde die Anzahl Stunden, die ein Projektteilnehmer zwischen den Workshops investiert hatte, erhoben und anschliessend ein Mittelwert über alle Workshopteilnehmer bestimmt (vgl. Tabelle 41).

Tabelle 41: Zeitaufwand zwischen den Workshops

Zwischen den Workshops	M	SD
1 und 2 (n= 24)	3.65	4.04
2 und 3 (n= 15)	8.57	5.90

3 und 4 (n= 15)	13.50	9.89
-----------------	-------	------

Der Zeitaufwand zur Umsetzung der Workshops war zwischen den Vereinen sehr unterschiedlich. Sie ist abhängig von der Art und Weise der Durchführung der Schritte des Projekts und von der Grösse des Vereins. Vier Vereine führten alle Schritte der Methode durch. Von einem Verein, der alle Schritte der Methode MFiF durchführte, hatten die Workshopsteilnehmer insgesamt 50 bis 70 Stunde investiert. Die Zeit, die anderen Funktionäre im Verein zusätzlich noch aufwendeten, wurde nicht abgefragt.

6.3 Gesamtbeurteilung der Workshops (Workshops 1 – 4)

Nach Abschluss von Workshop 4 beurteilten die Workshopsteilnehmer die Workshops insgesamt. Die Workshops und die Workshopleiter wurden insgesamt gut bis sehr gut bewertet. Auch waren die Teilnehmer der Meinung, dass sie einiges bis sehr viel in den Workshops gelernt hatten. Drei Viertel hatte mit Spass an den Workshops teilgenommen und alle empfehlen anderen Fussballvereinen an den Workshops MFiF teilzunehmen (vgl. Tabelle 42).

Tabelle 42: Gesamte Beurteilung der Workshops (Notenskala von 1-6)

Beurteilung der Workshops (n=19)	M	SD
Note für die Workshops insgesamt	5.11	0.57
Note der Workshopleiterin (Mariëlle Splinter) insgesamt	5.26	0.65
Note der Workshopleiter (Benjamin Egli) insgesamt	5.26	0.81

Die Teilnehmer haben in den Workshops gelernt	
Sehr wenig	0%
Wenig	0%
Einiges	50%
Viel	28%
Sehr viel	22%

Die Teilnehmer haben mit Spass an den Workshops teilgenommen	
Ja	74%
Teils, teils	26%
Nein	0%

Die Teilnehmer empfehlen anderen Fussballvereinen, an den Workshops „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ teilzunehmen	
Ja	100%
Nein	0%

Die Workshopsteilnehmer gaben jeweils zum Abschluss Anmerkungen und Anregungen zur Verbesserung der Workshops und des Handbuchs. Die positiven Feedbacks betrafen die Struktur der Workshops und die hohe Qualität der Dokumente, während der Zeitdruck und die hohe Arbeitsbelastung kritisch gesehen wurden (vgl. Anhang 3).

6.4 Anregungen zur Verbesserung der Workshops und des Handbuchs

Die meisten Anregungen der Workshopsteilnehmer wurden zum Zeitmanagement des Projekts angebracht. Auch die Workshopleitung ist der Meinung, dass es in diesem Bereich Verbesserungspotential gibt. Der Zeitaufwand zwischen Workshop 2 und 3 und noch mehr zwischen Workshop 3 und 4 wird durch die Workshopsteilnehmer als hoch bewertet.

Um sowohl zwischen Workshop 2 und 3 als auch zwischen Workshop 3 und 4 Zeit einzusparen ist eine Integration des Mitgliederadministrationssystem des SFV ins Projekt MFiF empfehlenswert. Damit das Mitgliederadministrationssystem eine Hilfestellung für die Durchführung des Projekts sein kann, muss das System mit den Mitgliederdaten mit den Angaben aus dem Fragebogen für die aktuellen Freiwilligen und zur Gewinnung Freiwilliger verbunden werden. Von Vorteil wäre auch, dass damit das Freiwilligenmanagement in Zukunft erleichtert würde und in diesem Bereich Zeit und Arbeit gespart werden könnte. Es böte die Möglichkeit eine Freiwilligendatenbank im Verein aufzubauen und diese auch einfach zu aktualisieren.

Vielen Workshopteilnehmer ist der Zeitraum zwischen Workshop 3 und 4 für die Ansprache möglichst vieler Mitglieder für die Freiwilligenarbeit zu kurz. Dazu gab es auch Rückmeldungen, dass die Zeit, um Personen für das Werbeteam zu gewinnen, zu knapp bemessen war. Die Workshopleitung teilt diese Meinung mit den Teilnehmern. Es ist gut vorstellbar die Zeitspanne für das Ansprechen der Mitglieder zu verlängern, vor allem dann, wenn der Spiel- und Trainingsbetrieb während der Fussballsaison noch läuft. Andererseits braucht es auch einen gewissen Zeitdruck, um die Schritte des Projekts durchzuführen und vorwärtszukommen. Das wird auch von den Vereinen, die vier Monate nachher interviewt worden sind, bestätigt. Hausaufgaben werden oft erledigt, weil die Vereine wussten, dass in der nächsten Woche wieder ein Workshop stattfand. Die Zeit um Personen für das Werbeteam zu rekrutieren ist nach Meinung der Workshopleitung nur zu kurz, sofern die Vereine erst nach Workshop 3 sich Gedanken machen, wen sie für das Werbeteam anfragen wollen. Obwohl das Thema schon beim Infoabend und dem ersten Workshop angesprochen wurde, waren viele Vereine sich zu wenig bewusst, dass die Rekrutierung des Werbeteams gleich von Anfang an höchste Priorität verlangt. Weiter fanden einige Workshopteilnehmer es schwierig, die Tipps zu den Gesprächen mit den Mitgliedern des Werbeteams zu übertragen. Um zu gewährleisten, dass rechtzeitig ein Werbeteam zusammengestellt wird, könnten die folgenden Massnahmen ergriffen werden:

- Bereits bei der Vorbereitung „Ihr Verein und Ihre Freiwillige“ (Dokument 1.1) nicht nur die Namen der Workshopteilnehmer abfragen, sondern auch mindestens fünf mögliche Personen für das Werbeteam benennen lassen.
- Im Musterbrief 1.2 zur Förderung der Akzeptanz bei Vorstands- und Kommissionsmitgliedern um Mithilfe beim Ansprechen der Mitglieder bitten.
- Die Rekrutierung des Werbeteams als Hausaufgabe des ersten Workshops auflisten.
- Im ersten Workshop den Auftrag geben, welche Personen für das Werbeteam anzufragen sind.
- Den Workshopteilnehmern die Möglichkeit bieten, das Werbeteam für den dritten Workshop einzuladen und von den Vereinen zu verlangen, dass sie beim zweiten Workshop das Werbeteam zusammengestellt haben (inkl. Namensliste).

Aus zeitlichen Gründen wurden auch nur wenige oder gar keine aktuellen Freiwilligen befragt. Die Befragung der aktuellen Freiwilligen dient dazu herauszufinden, ob sie zufrieden mit ihrer freiwilligen Tätigkeit sind, Unterstützung brauchen oder die Freiwilligenarbeit im Sinne eines

Funktionswechsels ändern möchten, z.B. eine zusätzliche Aufgaben übernehmen oder Teamarbeit ermöglichen, damit die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt wird. Laut den Workshopleitern gibt es zwei Möglichkeiten die Befragung mit den aktuellen Freiwilligen zu realisieren.

1. Die Befragung wird nach Workshop 2 mittels eines Online-Fragebogen durchgeführt und auf Wunsch des Befragten wird zusätzlich ein Face-to-face Gespräch durchgeführt.
2. Die Befragung der aktuellen Freiwilligen wird Online oder Face-to-face zu einem späteren Zeitpunkt nach den Workshops als Bindungsmassnahme der Freiwilligen eingeplant. Diese Massnahme passt gut zum Wunsch vieler Vereine für Beratung und Erfahrungsaustausch in der Zeit nach den Workshops. In einem Folgeworkshop könnten die Massnahmen zur Gewinnung und Bindung der Freiwilligen ausgetauscht werden, damit die Vereine gefördert werden, weitere Verbesserungen im Freiwilligenmanagement durchzuführen und die Verankerung der Methode MFiF im Verein weiter zu sichern.

Zum Handbuch haben die Workshopteilnehmer keine Verbesserungsvorschläge gegeben. Falls das Projekt MFiF weiter durchgeführt wird, empfiehlt die Workshopleitung folgende Dokumente zu überdenken und eventuell anzupassen:

- *1.2 Musterbrief zur Förderung der Akzeptanz bei Vorstands- und Kommissionsmitglieder:* Eventuell anpassen: das Rekrutieren eines Werbeteams im Brief thematisieren.
- *2.2 Beispiel einer guten E-Mail: Anpassen:* die Online-Befragung aus dem Brief entfernen.
- *2.4 Online-Befragung Wir Fussballmitglieder sind gefragt:* Dieses Dokument sollte aus dem Handbuch entfernt werden.
- *3.7 Anleitung zur Online-Anwendung: Gewinnung neuer Freiwilliger und 3.8 Anleitung zur Online-Anwendung: aktuelle Freiwillige:* Falls die Datenverarbeitung der aktuellen Freiwilligen und neu gewonnen Freiwilligen in Zukunft im Mitgliederadministrationssystem des SFV erfolgt, müssten diese Dokumente angepasst werden.
- *4.1 Warum engagieren sich Menschen freiwillig im Sportverein?*

7. Zusammenfassung und Ausblick

Um die notwendige Rekrutierung von genügend Freiwilligen auch in Zukunft zu gewährleisten, suchen Fussballvereine nach Lösungsstrategien, um das vergleichsweise kostengünstige Leistungsangebot auch in Zukunft anbieten zu können. Ausgehend von dieser Herausforderung hat der SFV in Zusammenarbeit mit dem Institut für Sportwissenschaft der Universität Bern (ISPW) die Methode „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ weiterentwickelt und stellt dieses nun den Schweizer Fussballvereinen zur Verfügung. In einer Projektphase wurden nun folgende Schritte durchgeführt:

- Ein Instrument zur Gewinnung von Freiwilligen in Fussballvereinen wurde entwickelt: die Methode „Mehr Freiwillige im Fussballverein“.
- Ein Handbuch für die Durchführung der Methode wurde erstellt.
- Eine Pilotphase mit zwei Workshoprunden à sechs Fussballvereinen wurde durchgeführt.
- Eine Mitgliederbefragung in den Fussballvereinen zur Zufriedenheit und den Erwartungen zu bestimmten Arbeitsbedingungen wurde durchgeführt
- Das Handbuch und die Workshops wurden nach der Pilotphase durch das ISPW evaluiert.

Die praktische Umsetzung der Methode in den zwölf teilnehmenden Vereinen gestaltete sich ähnlich vielfältig wie die Fussballvereinslandschaft in der Schweiz. Es gilt festzuhalten, dass alle Vereine, die die vorgeschlagenen Schritte durchgeführt haben, die gewünschte Anzahl an Freiwilligen gefunden haben. Aber auch die anderen beteiligten Vereine konnten mehrheitlich einen Teil der angestrebten Freiwilligen gewinnen. Insgesamt ist eine wichtige Voraussetzung, dass alle Workshops besucht werden. Die Herausforderung, das Erlernte an die weiteren Vereinsmitglieder weiterzugeben und die Methode im Verein durchzuführen ist auch beim Besuch aller Workshops gross. Dabei haben sich folgende Schritte als zentral herausgestellt, um:

Die bestehenden und offenen Stellen auflisten:

Die Liste mit den bestehenden und offenen Stellen zu erstellen ist der erste sehr wichtige Schritt. Die Vereine, die diese Liste durchdacht und umfassend zusammengestellt hatten, erhielten ein deutliches Bild, welche Arbeit in den nächsten Wochen auf sie zukommen würde und welche Ziele sie erreichen wollten. Entsprechend wurden zu diesem Zeitpunkt die Ziele formuliert, welche mit der Auflistung der Stellen zusammenhängen: Eine Freiwilligendatenbank im Verein aufbauen, arbeitsintensive Funktionen aufteilen, Aufgabenbeschreibungen erstellen. Vereinen, denen die Vervollständigung dieser Listen zu diesem Zeitpunkt nicht gelang, hatten anschliessend Mühe, den Zeitplan des Projekts weiter einzuhalten. An dieser Stelle könnte die EDV-Unterstützung der Vereine durch den SFV weiter ausgebaut werden und den Vereinen ein Instrument entwickelt werden, um das Freiwilligenmanagement besser organisieren zu können.

Eine Freiwilligenkampagne durchführen:

Als nächster wichtiger Schritt folgt die Erstellung einer Freiwilligenkampagne. Aufgrund des hohen Zeitdrucks und weiteren drängenden Aufgaben wurde dieser Schritt sehr unterschiedlich durchgeführt. Die Vereine, die ihre Ressourcen bündelten und die Durchführung des Projekts zuoberst auf die Prioritätenliste setzten, vermochten in der vorgegebenen Zeit ansprechende und wirksame Freiwilligenkampagnen zu erstellen. Die Unterschiede zwischen den Vereinen zeigten sich hier besonders deutlich und die Vereine, die es schafften, eine erfolgreiche Kampagne zu gestalten, erreichten dann auch bei der Ansprache eher positive Resultate und gleichzeitig konnten sie die angestrebten Ziele erfüllen: Förderung des Pflichtbewusstseins und Stellenwert der Freiwilligen im Verein erhöhen.

Mitglieder telefonisch oder face-to-face ansprechen

Der Kern der Methode besteht in der eigentlichen Ansprache der Vereinsmitglieder. Dieser entscheidende Schritt ist nicht jedem Verein gleich gut gelungen. Die Bedeutung des Werbeteams muss in Zukunft früher und noch klarer betont und hervorgehoben werden. Nur die Vereine, die ein genügend grosses und auch geeignetes Werbeteam zusammenstellen konnten, erreichten sehr gute Ergebnisse. Auffallend dabei war, dass meist der gesamte Vorstand für ein sehr gutes Ergebnis sich einsetzen musste. Bei einem zu kleinen Werbeteam konnten nicht genügend Mitglieder angesprochen werden oder die einzelnen Mitglieder konnten aufgrund fehlender Zeitbudgets nicht in einem Einzelgespräch überzeugt werden. Erfolgreiche Vereine haben auch hier ihre Ziele erreicht: Die gewünschte Anzahl Freiwillige gewinnen, qualifizierte Freiwillige gewinnen und eine Freiwilligendatenbank aufbauen.

Aufgaben den neuen Freiwilligen zuteilen

Nach der Ansprache sollten die zuständigen Personen in den Vereinen den neuen Freiwilligen eine geeignete Aufgabe zuteilen. Ob dies den teilnehmenden Vereinen auch tatsächlich gelungen ist, kann in diesem Abschlussbericht nicht abschliessend beurteilt werden. Erste Aufgaben konnten zugeteilt werden, es kann aber noch keine abschliessende Übersicht dargestellt werden. Es ist aber entscheidend, dass die Vereine ihre Ziele weiter verfolgen und die Methode in Zukunft weiterführen: Verantwortliche/r für das Freiwilligenmanagement gewinnen, Freiwillige binden und das Freiwilligenmanagement ins Vereinsleitbild aufnehmen.

Ausblick

Nach der erfolgreichen Durchführung der Pilotphase kann eine Weiterverbreitung der Methode „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ auf weitere Fussballvereine in der Schweiz vorbereitet werden. Der Bedarf an Freiwilligen und der Arbeitsaufwand in Fussballvereinen werden weiter zunehmen und die aktuellen Problemlagen auch in Zukunft die Vereinsleitungen beschäftigen. Deshalb erscheint es sinnvoll, das Projekt weiterzuführen. Die Pilotphase hat gezeigt, dass die Methode „Mehr Freiwillige im Fussballverein“ ein geeignetes Instrument zur Gewinnung von neuen Freiwilligen darstellt. Das Format mit vier Workshops hat sich bewährt und wird auch in Zukunft den Fahrplan zur Umsetzung der Methode vorgeben, wobei im Sinne der Weiterentwicklung bei einzelnen Schritten gewisse Modifikationen vorgeschlagen werden (vgl. Kapitel 6.4). Zu beachten gilt es nach wie vor, dass die Fussballvereine Freiwilligenorganisationen mit sehr unterschiedlichem Aufbau und Bedingungen sind. Deshalb

wird es in Zukunft wichtiger sein, jedem teilnehmenden Fussballverein bei seiner individuellen Umsetzung und seinem eigenen Zeitplan zu unterstützen. Bisher war es aufgrund der zeitlichen Vorgaben des Pilotprojekts nur bedingt möglich, den Zeitplan individuell anzupassen.

8. Literaturverzeichnis

- Beher, K., Liebig, R., & Rauschenbach, T. (2000). *Strukturwandel des Ehrenamts - Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess*. Weinheim: Juventa.
- Braun, S. (2003a). Zwischen Gemeinschaftsorientierung und Selbstverwirklichung. In J. Baur & S. Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 242-267). Aachen: Meyer & Meyer.
- Braun, S. (2003b). Leistungserstellung in freiwilligen Vereinigungen. Über „Gemeinschaftsarbeit“ und die „Krise des Ehrenamts.“ In J. Baur & S. Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 191-241). Aachen: Meyer & Meyer.
- Braun, S. (2011). *Ehrenamtliches Engagement im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009*. Köln: Sportverlag Strauß.
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. (2. Aufl.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Cuskelly, G., & Boag, A. (2001). Organizational commitment as a predictor of committee member turnover amongst volunteer sport administrators: Results of a time-lagged study. *Sport Management Review*, 4, 65-86.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163.
- Downward, P., Dawson, A., & Dejonghe, T. (2009). *Sports economics: theory, evidence and policy*. Oxford: Elsevier.
- Emrich, E., Pitsch, W., & Flatau, J. (2010). Ehrenamtliche Leistungserbringung zwischen rationalem Kalkül und sozialer Verantwortung. *Sozialmanagement*, 8 (2), 11-32.
- Erlinghagen, M. (2000). Arbeitslosigkeit und ehrenamtliche Tätigkeit im Zeitverlauf. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 52, 291-310.
- Erlinghagen, M. (2003). Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. Zur sozioökonomischen Theorie unentgeltlicher, haushaltsextern organisierter Produktion. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 55, 737-757.
- Heinemann, K., & Schubert, M. (1994). *Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf: Hofmann.
- Horch, H.-D. (1987). Personalwirtschaftliche Aspekte ehrenamtlicher Mitarbeit. In K. Heinemann (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins*. (S. 121-141). Schorndorf: Hofmann.
- Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H.-P. (2012a). *Sportvereine in der Schweiz. Strukturen, Leistungen, Herausforderungen*. Zürich: Seismo.
- Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H.-P. (2012b). *Die Schweizer Fussballvereine*. Zürich: Lamprecht & Stamm Sozialforschung und Beratung AG.
- Lenk, H. (1972). *Materialien zur Soziologie des Sportvereins*. Ahrensburg: Czwalina.
- Nagel, S. (2006). *Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S., Conzelmann, A. & Gabler, H. (2004). *Sportvereine Auslaufmodell oder Hoffnungsträger*. Tübingen: Attempto.
- Nagel, S., & Schlesinger, T. (2012). *Sportvereinsentwicklung – Ein Leitfaden zur Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen*. Bern: Haupt Verlag.

-
- Schlesinger, T., & Nagel, S. (2012). *Personale Ressourcen im Sportverein* (Projektbericht). Universität Bern, Institut für Sportwissenschaft.
- Stadelmann-Steffen, I., Traunmüller, R., Gundelach, B. & Freitag, M. (2010). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010*. Zürich: Seismo.
- Stebbins, R. A. (1996). Volunteering: a serious leisure perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, 211-224.
- Strob, B. (1999). *Der vereins- und verbandsorganisierte Sport: Ein Zusammenschluss von (Wahl-)Gemeinschaften?* Münster: Waxmann.

Anhang 1: Teilnehmerlisten der Infoabende

Infoabend in Muri BE am 24. Mai 2012

56 Personen aus 30 verschiedenen Vereinen haben am Infoabend in Muri BE teilgenommen.

	Nachname	Vorname	Verein	Funktion
1	Born	Karl-Heinz	Aargauischer Fussballverband	Technischer Leiter
2	Zivkovic	Sini	ASC Sparta-Helvetik	Spiko
3	Calcagno	Simone	FC Azurri Niedergösgen	Finanzchef
4	Calcagno	Salvatore	FC Azurri Niedergösgen	Präsident
5	Calcagno	Luca	FC Azurri Niedergösgen	Trainer
6	Forster	Alexander	FC Däniken-Gretzenbach	Co-Präsident
7	Kofmel	Raphael	FC Deitingen	Präsident
8	Häfelfinger	Daniel	FC Frenkendorf	Technischer Leiter
9	Häfelfinger	Martin	FC Frenkendorf	J&S Coach
10	Schwob	Oliver	FC Frenkendorf	Vize-Präsident
11	Kreyenbühl	Samuel	FC Grosswangen	Juniorenobmann
12	Vogt	Stefan	FC Kirchberg	Präsident
13	Birner	Hanspeter	FC Klus/Balsthal	Projekte
14	Furcillo	Luigi	FC Klus/Balsthal	Präsident
15	Probst	Pascal	FC Klus/Balsthal	Administration
16	Rossi	Mauro	FC Köniz	Präsident
17	Fehr	Rolf	FC Laupen	Präsident
18	Glauser	Otto	FC Laupen	Sportchef
19	Welti	Samuel	FC Laupen	Finanzen
20	Braun	Patrick	FC Niederlenz	Präsident
21	Kirchhofer	Monika	FC Niederlenz	Geschäftsstelle
22	De Simone	Antonio	FC Lenzburg	Co-Trainer 1e Mannschaft
23	Kuntze	Philipp	FC Oberdiessbach	Spiko
24	Hauri	Marcel	FC Oerlikon/Polizei ZH	Präsident
25	Probst	Andreas	FC Rheinfelden	Leiter Spielbetrieb
27	Remo	Kissling	FC Subingen	Präsident
28	Mosimann	Christian	SV Lyss	Präsident
29	Samdmeier	Patrick	FC Turgi	Präsident
30	Senn	Maya	FC Turgi	Vize-Präsidentin
31	Bosshart	Jörg	FC Wallisellen	Präsident
32	Scaglioni	Stefano	FC Wallisellen	Leiter Nachwuchs
33	Pfäffli	Tom	FC Wangen a/ Aare	Vize-Präsident
34	Bernhard	Andreas	FC Weissenstein	Präsident
35	Hubler	Roland	FC Wiedlisbach	Spiko-Chef
36	Obi	Christoph	FC Wiedlisbach	Sekretariat
37	Wedekind	Rüdiger	FC Wiedlisbach	Vize-Präsident
38	Schwegler	Philippe	Fussballverband Bern/Jura	Chef Breitenfussball
39	Müller	Stefan	Hildisrieder SV	Spiko-Präsident
40	Troxler	Christian	Hildisrieder SV	Juniorenobmann
41	Roger	Amman	SC Bümpliz	Junioren Obmann

42	Tschopp	Hanspeter	SC Bümpliz	Finanzen
43	Liechti	Reto	SC Grafenried	Trainer Senioren
44	Scheidegger	Charly	SC Grafenried	Präsident
45	Casanova	Reto	SC Holligen	Präsident
46	Kaufmann	Martin	SC Reiden	Leiter Events
47	Müller	Roman	SC Reiden	Spiko-Präsident
48	Schumacher	Daniel	SC Reiden	Leiter Marketing
49	Stampfli	Roland	Solothurner Fussballverband	Präsident
50	Heiner	Enrico	Sportclub Schwyz	Marketing/Sponsoring
51	Geering	Marcel	SV Sumiswald	KIFU - Verantwortlicher
52	Krall	Matthias	SV Sumiswald	Junioren Obmann
53	Zaugg	André	SV Sumiswald	Präsident
54	Schenk	Christian	VFC Neuhausen 90	Vize-Präsident/ Leiter Junioren
55	Philipp	Bohnenblust		Student
56	Wunderlin	Marisa		Trainerin/ kommt aus eigenem Interesse

Infoabend in Gossau SG am 21. November 2012

11 Personen aus 6 verschiedenen Vereinen haben am Infoabend in Gossau SG teilgenommen.

	Nachname	Vorname	Verein
1	Grillo	Antonio	FC Herisau
2	Stark	Beat	FC Neckertal-Degersheim
3	Nef	Simon	FC Neckertal-Degersheim
4	Beerli	Mathias	FC Neckertal-Degersheim
5	Schepfer	Iris	FC Teufen
6	Benz-Götti	Esther	FC Teufen
7	Urbanz	Willi	FC Urnäsch
8	Ersinger	Bruno	FC Urnäsch
9	Weber	Andy	FC Wiedikon
10	Pedone	Mauro	SC Brühl
11	Kobler	Patrick	SC Brühl

Anhang 2: Kampagneunterlagen der Vereine

Anhang 2 beinhaltet die Unterlagen der sechs durchgeführten Kampagnen.

FC Laupen

Der FC Laupen gestaltete vier zielgruppenspezifische Plakate: für aktive Fussballer, Fussballfans, Eltern von Junioren und Senioren.



Frank Merz

Hauptrolle:

FUSSBALLER

Nebenrolle:

EVENT-ORGANISATOR

FUSSBALL-CLUB LAUPEN
1949

DAS GROSSE TEAM SPIELT NEBEN DEM PLATZ

WWW.FCLAUPEN.CH

Ulrich Sommer

Hauptrolle:

FUSSBALL-FAN

Nebenrolle:

SCHIEDSRICHTER



DAS GROSSE TEAM SPIELT NEBEN DEM PLATZ

WWW.FCLAUPEN.CH

Franziska Büschi

Hauptrolle:

JUNIOREN-MUTTER

Nebenrolle:

TENUE-WÄSCHERIN



DAS GROSSE TEAM SPIELT NEBEN DEM PLATZ

WWW.FCLAUPEN.CH

Rolf Fehr

Hauptrolle:

FUSSBALL-SENIOR

Nebenrolle:

VEREINS-PRÄSIDENT



DAS GROSSE TEAM SPIELT NEBEN DEM PLATZ

WWW.FCLAUPEN.CH

FC Niederlenz

Der FC Niederlenz richtete sich mit seinen beiden Poster und einer Broschüre (nicht dokumentiert) an alle Vereinsmitglieder.





Schweizerischer Fussballverband
Association Suisse de Football
Associazione Svizzera di Football
Swiss Football Association



FCNIEDERLENZ

Lust auf das Schönste am Fussball?

***Bist du wirklich verbunden mit dem FC Niederlenz?
Wünschst du dem FC Niederlenz noch mehr Erfolg?
Mach mit und bring den FC Niederlenz voran!***

Wonach sucht der FC Niederlenz?

Denk mit und übernimm eine Tätigkeit, die zu dir passt. Kenntnisse vom Fussball sind nicht für alle Tätigkeiten notwendig. Nur die Bereitschaft etwas für den Club tun zu wollen, zählt. Hast du wenig Zeit...es gibt auch Aufgaben von einigen wenigen Stunden! Natürlich bieten wir auch die Möglichkeit, grössere Tätigkeiten zu übernehmen.

Was bietet der FC Niederlenz?

Spass! Neue Erfahrungen! Geselligkeit!
Zusammen ein Ziel zu erreichen!
Nichts ist schöner als miteinander etwas für den Verein zu tun!



Wir rufen dich vor dem 1. Dezember an! Was möchtest du für den FC Niederlenz tun? Mehr Infos? Tel. Präsi: 079 690 44 43

Das Schönste am Fussball...beim FC Niederlenz

SV Sumiswald

Der SV Sumiswald richtete sich mit seinem Poster an alle Vereinsmitglieder.



Deine Mitarbeit zählt!!

Möchtest Du einen wichtigen Beitrag für Deinen Verein leisten?

Dann übernimm eine Tätigkeit im Verein wahr, welche zu Dir passt! Kenntnisse über Fussball müssen nicht unbedingt von Nöten sein. Lediglich die Bereitschaft, etwas für deinen Verein tun zu wollen, sollten vorhanden sein!



Wir rufen Dich vor dem 20. November an oder suchen das Gespräch im Training! Falls du bereits mehr darüber wissen willst, melde dich bei Simon Rüfenacht (079 374 33 10)

Sportverein Sumiswald

SC Schwyz

Der SC Schwyz stellte drei bekannte Freiwillige ins Rampenlicht, um alle Mitglieder im Verein anzusprechen, sich freiwillig für den SC Schwyz zu engagieren.



www.scschwyz.ch

«Freiwillige Helfer
ebnen den Weg
zum Erfolg»

Beni Nideröst, Trainer Frauen NLA

Bim SCS gid's immer öpis z'tue!
Hilfsch au Du mit?

«Mehr Freiwillige im Fussballverein» - Ein Projekt des
Schweizerischen Fussballverbandes und dem
Institut für Sportwissenschaften der Universität Bern

Weitere Infos unter www.scschwyz.ch



«Sport für Jugendliche
ist ohne ehrenamtliche
Arbeit unvorstellbar.»

Karin Strüby, Speaker und
OKP Hallenturnier

Bim SCS gid's immer öpis z'tue!
Hilfsch au Du mit?

«Mehr Freiwillige im Fussballverein» - Ein Projekt des
Schweizerischen Fussballverbandes und dem
Institut für Sportwissenschaften der Universität Bern

Weitere Infos unter www.scschwyz.ch



«Ein Verein ohne
freiwillige Helfer ist
für mich undenkbar»

Markus Kern, Präsident SC Schwyz

Bim SCS gid's immer öpis z'tue!
Hilfsch au Du mit?

«Mehr Freiwillige im Fussballverein» - Ein Projekt des
Schweizerischen Fussballverbandes und dem
Institut für Sportwissenschaften der Universität Bern

Weitere Infos unter www.scschwyz.ch

FC Teufen

Der FC Teufen gestaltete zwei Plakate, lehnte sich dabei mit dem Slogan an den FC Laupen an.



DAS GROSSE TEAM...

...SPIELT NEBEN DEM PLATZ!



**Wir freuen
uns auf
Deine Hilfe!**

Wir suchen Dich!

Werde Freiwilliger beim FC Teufen und Du kannst sein,
wer immer Du willst! Ob Schiedsrichter oder Grillmeister,
der FC Teufen macht's möglich! Kontaktiere uns unter:
www.fc-teufen.ch / fc-teufen@sunrise.ch / 071 333 25 23



FC Wiedikon

Der FC Wiedikon gestaltete zwei unterschiedliche Plakatkampagnen, eine mit Juniorenspieler des Vereins und eine zweite mit berühmten Fussballern. Ergänzend gestaltete der FC Wiedikon einen Flyer, der an alle Vereinsmitglieder versandt und an alle Matchbesucher abgegeben wurde.



**Freiwillig? Ich?
Ja, auch du!**

Freiwillige beim FCW: Mittendrin – statt nur dabei.
Der FCW hat die Kampagne «Mehr Freiwillige im Fussballverein» gestartet. Ziel ist es, die Arbeit auf noch mehr Schultern zu verteilen – und damit einen Beitrag zu einem noch lebendigeren Verein zu leisten.
Wir werden auch dich persönlich ansprechen: Willst du dich in unserem Verein engagieren? Als Trainer, Schiedsrichter, Grillmeister oder in anderer Funktion.
Wenn wir uns nicht bei dir melden sollten, dann kontaktiere uns: freiwillige@fcwiedikon.ch oder Telefon 078 662 60 65. Wir zählen auf dich!



Freiwillige beim FCW: Mittendrin – statt nur dabei.



Dein Einsatz auf und neben dem Platz.

Der FCW hat die Kampagne «Mehr Freiwillige im Fussballverein» gestartet. Ziel ist es, die Arbeit auf noch mehr Schultern zu verteilen – und damit einen Beitrag zu einem noch lebendigeren Verein zu leisten.

Wir werden auch dich persönlich ansprechen: Willst du dich in unserem Verein engagieren? Als Trainer, Schiedsrichter, Grillmeister oder in anderer Funktion.

Wenn wir uns nicht bei dir melden sollten, dann kontaktiere uns: freiwillige@fcwiedikon.ch oder Telefon 078 662 60 65. Wir zählen auf dich!



Freiwillige beim FCW: Mittendrin – statt nur dabei.



Engagiere dich für unseren Nachwuchs!

Der FCW hat die Kampagne «Mehr Freiwillige im Fussballverein» gestartet. Ziel ist es, die Arbeit auf noch mehr Schultern zu verteilen – und damit einen Beitrag zu einem noch lebendigeren Verein zu leisten.

Wir werden auch dich persönlich ansprechen: Willst du dich in unserem Verein engagieren? Als Trainer, Schiedsrichter, Grillmeister oder in anderer Funktion.

Wenn wir uns nicht bei dir melden sollten, dann kontaktiere uns: freiwillige@fcwiedikon.ch oder Telefon 078 662 60 65. Wir zählen auf dich!



*Balotelli hat noch nicht unterschrieben,
aber Du kannst dann mit dabei sein . . .*

Gestalte den Club mit . . .

Mit Spass, gemeinsam den Club bewegen . . .

Hier kommen alle Nationalitäten mit Respekt zusammen.
Freiwillig für den den FC Wiedikon

. . . Wir kontaktieren Dich im April . . .



*Ibrah hat noch nicht unterschrieben,
aber Du kannst dann mit dabei sein . . .*

Gestalte den Club mit . . .

Mit Spass, gemeinsam den Club bewegen . . .

Interessiert Dich Aus- und Weiterbildung im Sportbereich?
Freiwillig für den den FC Wiedikon

. . . Wir kontaktieren Dich im April . . .



*Ronaldo hat noch nicht unterschrieben,
aber Du kannst dann mit dabei sein . . .*

Gestalte den Club mit . . .

Mit Spass, gemeinsam den Club bewegen . . .

Wir übernehmen Verantwortung und erweitern unsere
Kenntnisse / Erfahrungen.

Freiwillig für den den FC Wiedikon

. . . Wir kontaktieren Dich im April . . .



*Messi hat noch nicht unterschrieben,
aber Du kannst dann mit dabei sein . . .*

Gestalte den Club mit . . .

Mit Spass, gemeinsam den Club bewegen . . .

Wir haben spannende und interessante Aufgaben zu bieten.
Freiwillig für den den FC Wiedikon

. . . Wir kontaktieren Dich im April . . .



Gestalte den Club . . .

Wer will Spass?

Wer möchte gemeinsam was erreichen und bewegen?

Wer möchte coole und sympathische Leute treffen?

Wer möchte anderen Menschen helfen und sie unterstützen?

Wer möchte viele Erfahrungen machen und dabei seine Kenntnisse erweitern?

Das alles bietet Dir der FC Wiedikon . . .

Wenn Du *ab Mitte April Augen und Ohren offen hast*, kannst Du ein Teil davon sein!

. . . *Wir kontaktieren Dich ab Mitte April*

(siehe auch www.fcwiedikon.ch)

Anhang 3: Offene Feedbacks der Workshopteilnehmer zu den Workshops

Anhang 3 beinhaltet alle Feedbacks der Workshopteilnehmer. Die Workshopteilnehmer gaben jeweils zum Abschluss Anmerkungen und Anregungen zur Verbesserung der Workshops oder des Handbuches. Die Feedbacks sind pro Workshop und pro Workshoprunde.

Feedbacks Workshop 1

Workshoprunde 1	Workshoprunde 2
<p>Positiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guter Einstieg (2x). • Lernreich. • „Freude herrscht“. • Anregendes Diskussionsumfeld (Interaktion). • Charmante Kursleitung. • Initiative vom SFV (2x). • Gute Struktur. • Zeitmanagement Dokumente/Vorlagen. • :D • Freue mich dabei zu sein! • Die Dokumente sind gut. <p>Negativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trotz strukturiertem Ablauf etwas mehr Raum für dynamisch entwickelnde Gespräche. • Noch etwas konfus • Mir fehlt ein wenig der rote Faden in den Unterlagen. • Ich habe Spass gesucht, nicht Arbeit! ;). • Schönes Wetter draussen. 	<p>Positiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Methodik klar. • Zeit für gemeinsame Arbeit. • Zielführend und klar strukturiert. • Aufbau. • E-Mail (Musterbrief 1.2). • Speditiv. • Man wird gefordert (muss aktiv arbeiten). • Dateien. • Danke! • Der Weg ist das Ziel! • Anstoss zum Beginnen. <p>Negativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung war doppelt. • Vorbereitungsauftrag fehlte.

Feedbacks Workshop 2

Workshoprunde 1	Workshoprunde 2
<p>Positiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterlagen. • Beispiele (2x). • Ablauf klar. • Gute Dokumente. • Methodischer Ansatz. <p>Negativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • File Rouge, bzw. Gesamtablauf immer vor Augen halten. • Mehr Zeit für die Bearbeitung der Unterlagen/erstellen der Muster. • Zeit für Aufgaben; besser zu Hause. • Etwas zu langfädig (Erklärung Online-Befragung). Hausaufgaben nicht unbedingt notwendig. 	<p>Positiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viele wichtige Inputs. • Von Erfahrungen anderer profitieren. • Eigene Erkenntnisse weitergeben. • Der Zeitaufwand der Hausaufgaben des ersten Workshops war hoch, aber nur, weil viel los war. Knappe Fristen sind gut! • Ihr macht das echt gut . . . ist ja nicht immer ganz einfach die individuell beste Lösung für alle Vereine zu finden. • Es war super. Danke☺. • Wichtig war der Video-Beitrag auf der SFV Homepage zum 1. Workshop (zum Akzeptanz schaffen im Verein). • Es wird gut auf die Teilnehmer eingegangen! Immer Hilfestellung. • Gute Einführung, Gute Unterlagen.

	Negativ: <ul style="list-style-type: none"> • Zu enges Programm • Aus meiner Sicht wurde zu viel repetiert und dadurch ging Zeit verloren. Man hätte bereits an einem Poster arbeiten sollen und als Hausaufgabe Meinungen und Ideen der Vorstandsmitglieder einholen können, da sich der Workshop auf den Verein bezieht und dafür ein Segen benötigt wird, vor Augen halten.
--	--

Feedback Workshop 3

Workshoprunde 1	Workshoprunde 2
Negativ: <ul style="list-style-type: none"> • Zeitraum für die Befragung etwas zu knapp. Ungünstiger Zeitpunkt für die Befragung (Ende Saison). • Abschluss im November - telefonieren schwierig, da Vorrunde fertig. Interesse nimmt ab. 	Positiv: <ul style="list-style-type: none"> • Rollenspiele waren wertvoll. • Üben macht den Meister. Negativ: <ul style="list-style-type: none"> • Einführung war doppelt. • Vorbereitungsauftrag fehlte.

Feedback Workshop 4

Workshoprunde 1	Workshoprunde 2
Positiv: <ul style="list-style-type: none"> • Generell begrüße ich das Engagement des SFV und der Uni Bern zu Gunsten der Vereine. Begrüssen würde ich, wenn aus dem Projekt eine langfristige "Begleitung/Beratung" der Vereine ermöglicht/realisiert würde. Für mich persönlich sind die gut ausgebildeten Personen (z.B. ISPW) eigentlich zu weit weg. Schade - ich denke wir könnten mehr vom grossen Wissen profitieren (inkl. gegenseitigem Austausch). • Vielen Dank für das Engagement! Negativ: <ul style="list-style-type: none"> • Zu kurzer Zeitraum für die Befragung, um alle Mitglieder befragen zu können • Hausaufgabe nicht unbedingt notwendig. • Arbeit während den Workshops nicht nötig, besser und seriöser als Hausaufgabe. 	Positiv: <ul style="list-style-type: none"> • Eine Stelle für den Freiwilligenverantwortlichen zu schaffen. • Die Workshopleiter sind sehr engagiert und kompetent. Sie bringen das sehr gut rüber. Negativ: <ul style="list-style-type: none"> • Das Zeitmanagement könnte man überdenken. Viel Arbeit, wenig Zeit. Bei der Einführung wäre es sinnvoll die Vereine darauf aufmerksam zu machen, dass sie mit 3-5 Personen dabei sind. So kann die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt werden. Die Zeit um Personen für das Kernteam zu gewinnen ist zu eng. Empfehlung: <ul style="list-style-type: none"> • Vereine müssen sehr viel Zeit und Engagement haben. Darum: genügend Leute dabei sein, kein Workshop verpassen, Zeit investieren können.